# THE CUSTOMER RULES

The 39 Essential Rules for Delivering Sensational Service

迪士尼前副总裁40年
极致客户体验精髓总结

# 卖什么都是卖体验

## 互联网时代必学的39条客户体验法则

[美] 李·科克雷尔◎著
(Lee Cockerell)
靳婷婷◎译

揭示体验经济时代的
绝对生存逻辑——
发掘客户心理诉求，
激发客户情感共鸣



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

# THE CUSTOMER RULES

The 39 Essential Rules for Delivering Sensational Service

迪士尼前副总裁40年
极致客户体验精髓总结

# 卖什么都是卖体验

## 互联网时代必学的39条客户体验法则

[美] 李·科克雷尔◎著
( Lee Cockerell )
靳婷婷◎译

揭示体验经济时代的
绝对生存逻辑——
发掘客户心理诉求，
激发客户情感共鸣



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

# 卖什么都是卖体验

## ——互联网时代必学的39条客户体验法则

[美] 李·科克雷尔 著
靳婷婷 译

中信出版社

图书在版编目（CIP）数据
卖什么都是卖体验：互联网时代必学的39条客户体验法则 / （美） 科克雷尔著；靳婷婷译.
—北京：中信出版社，2014.3
书名原文: The Customer Rules:The 39 Essential Rules for Delivering Sensational Service
ISBN 978–7–5086–4418–9
I.①卖… II.①科… ②靳… III. 企业管理 - 销售管理 IV. F274
中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第020184号
Copyright © 2013 by Lee Cockerell
Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED

卖什么都是卖体验——互联网时代必学的39条客户体验法则
著者：[美]李·科克雷尔
译者：靳婷婷
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.publish.citic.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书App：http://m.feishu8.com（中信电子书直销平台）

# 中文版序

在今天这个时代，世界变得越来越小，客户在选购产品和服务时面临的选择越来越多，因此客户体验也就变得越发重要。而随着技术的不断进步，尤其是互联网的日益发展，这一趋势将持续迅速升温。

每天都会有更多的客户选择通过网络来购买产品。以后，客服电话中心以及公司网站将成为很多公司的“门脸”。在这种情况下，一个公司是会获得繁荣发展，还是会苦苦挣扎在生存边缘，就要看它在加强客户服务、完善客户体验方面下的功夫了。

建议读者在读完每一章之后，都能摘出一两个好的观点或想法应用在自己所在的公司，帮助公司树立起以客户为中心、卓越、真诚、服务至上的企业形象，这样才会培养出极高的客户忠诚度，让客户只想跟你们打交道。

李·科克雷尔

迪士尼世界度假区

（Walt Disney World® Resort）

前执行副总裁

# 引言
# 优质服务不仅仅是指你怎么做，更是你内心的一种状态

前不久，我们在住处举行了一次家庭聚会，大人们围绕着客服质量良莠不齐的几家企业聊了起来。当时，我的孙女玛戈只有12岁，我问她：“你认为优质客服最重要的原则是什么？”她不假思索地答道：“当然是和气待人啦！”

进入职场后，对于客服问题的思考，几乎倾尽了我所有的心血，没想到竟然让一个孩子一语道破天机！十多岁时，我就开始在药店做店员，后来又在俄克拉何马州一个小镇上的木场里做工。退休时，我是华特迪士尼公司的执行副总裁，手下有4万名员工，还要管理配有3万多间客房的度假酒店、4家主题公园、2家水上乐园、5个高尔夫球场、1个休闲购物城、1个夜间娱乐综合大厦、1个运动休闲中心，以及其他事务。在我的职业生涯中，我做过部队厨师、宴会招待、食品饮料监管员、希尔顿酒店（包括华尔道夫饭店）的餐饮总监、万豪酒店的餐厅总监和总经理，以及迪士尼公司在巴黎和奥兰多分部的高级总裁。

在服务行业打拼了40多年，我在客户体验方面一直追求精益求精。尽管我从实践中、从出色的同事和老师那里积累了很多宝贵的经验，但像玛戈一样能用4个字就把客户体验的精髓一语道破的，我还是第一次遇到。

“和气待人”真可谓一语中的。字典上关于“和气”一词的解释是：友好、礼貌、亲切、恳切、和善、体贴、有教养、优雅、圆熟等。做生意时，谁不愿自己身边的人都具备这种素质呢？我品味着玛戈一针见血的回答，突然意识到：优质服务不仅仅是指我们所做的事，更是我们内心的一种状态。你或许拥有全球一流的政策、流程以及培训体系，但如果执行人员不具备相应的资质，那么一切都是枉然。请不要误会，你的行动自然是必不可少的。本书中的许多客服法则，其实就是针对如何行动和采取什么样的行动而总结的。但是，在采取行动之前，我们应当先进入状态。一个人的状态包括其态度、个性和行为举止等因素，这些因素

是客户服务能否博得人心的关键。正如我们的销售顾问莉兹·塔希尔所说："客服人员的品质决定了客服质量的好坏。"在本书中，我们会对行动和状态这两个优质客服的构成要素进行深入探讨。

现在，假设你是一名顾客，与你打交道的工作人员业务熟练，交易过程高效而完美，但态度却不大友善，不但冷漠、趾高气扬，还明显表现出一副着急下班的样子。相反，如果与你打交道的工作人员虽然业务水平一般，甚至出现了失误，但他不但坦诚地道了歉、及时弥补了失误，还礼貌待人，并以为顾客提供服务为乐。那么，你更愿意去哪家店呢？

本书不仅与我的处女作《创造魔力：迪士尼打造"神奇业务"的十个领导力策略》（*Creating Magic: 10 Common Sense Leadership Strategies from a Life at Disney*）相得益彰，也是后者的续篇。《创造魔力》一书主要是针对有雄心壮志的领导者而写的，而本书的读者则涵盖了从最高层管理者到直接面对消费者和客户的前台服务人员的所有人。本书不仅适用于客服代表，也适用于销售人员、服务人员、技术支持分析师、维修工人、办公室职员、检票员、送货工、清洁工，甚至适用于投资银行家、律师、教师、医生、护士以及各行各业的人。在《创造魔力》一书中，我着重告诉大家，无论职位高低，每个人都可以发挥领导力。但是，只有在至少有一个人听从指挥的前提下，领导力才能发挥作用。而本书将要阐述的是，作为企业的成员，无论他们是面对面、通过电话与客户沟通，还是坐在管理者的办公室里同客户打交道，每一个人都有能力、有责任服务于客户。

本书旨在告诉读者，无论你的职务和头衔是什么，你都应该始终如一地用严谨而真诚的态度和富有创意的方法去对待客户，不仅要让他们时常光顾，还要让他们迫不及待地把你的企业推荐给周围的朋友、家人以及同事。作为消费者，我从担任前台服务人员起步，一直晋升到以优质的客户服务而名满天下的企业的高级总裁，经历了企业日常客服中不少成功和失败的案例，因此，本书可以说是将我多年工作经验的精髓融汇成的39条可轻松执行的基本法则，能提升企业中各级机构的服务质量。如果你的工作要求你与客户进行直接交流，那么书中的内容会让你的服务质量得到质的提升，让你成为企业中一颗耀眼的明珠。如果你是一位管理者或总裁，你也能够学会如何制定重视服务的企业政策和运营流程，并能够雇用、培养和训练出一批优秀员工，为团队或企业带来你

所能想象到的最为宝贵的资产：闻名遐迩的一流客户服务。

无论企业的规模大小、是国有的还是私营的、是营利性的还是非营利性的，这些法则都适用——对于迪士尼和万豪这样的跨国企业适用，对于地方的商店和网上零售商也同样有效。无论你经营的是像平板电脑一样含有高科技成分、像医疗保险一样千头万绪的产品，还是像鞋子和咖啡一样司空见惯的产品，这些法则都能派得上用场。我将每条法则设为一章，篇幅短小精悍。读者用一两分钟就能读完一章，然后马上就可以把它们付诸实践。

企业领导者所做的一切归根到底都是为“客户体验”服务，这一直是商界的法则。根据企业最近的发展趋势来看，在未来，客户体验对企业成功的作用将有增无减。在当今竞争激烈的市场环境中，一家企业要想赢得顾客，单靠优质的产品、精良的技术、高效的运营流程以及实惠的销售价格是远远不够的。企业还应通过真诚的、面对面的沟通，让客户得到物质和精神上的双重满足。《领导者的全新管理指南》（*The Leader’s Guide to Radical Management*）一书的作者史蒂夫·丹宁曾写道：“全球化竞争的出现，加之消费者可以通过多种途径来获取可靠的信息，并与社会化媒体渠道彼此沟通，消费者于是成为市场的掌控者。这种转变不仅需要企业在客户体验上投入更多的精力，更需要企业调集所有成员，集中全部精力，在更短的时间内为消费者带来更多的价值。”

丹宁将当今社会称作“消费者资本主义时代”，此话言之有理。现在，市场交易的天平已从卖方偏向买方。因此，本书的英文名其实是有双关意味的。客户永远是上帝，企业要想赢取客户、留住客户、把忠实客户转变为企业的支持者和铁杆粉丝，必须遵循一定的原则。这可不是老生常谈的漂亮话。客户是企业收入和盈利的唯一来源，没有客户，你所在的企业就会破产，而你也会饭碗不保。如果你能按照客户体验法则行事，你的客服质量和最终效益都会由此得到提升，这个道理，连我12岁的孙女都懂。

# 法则1 人人都是客户经理

客户服务不仅仅是一个网站或一个热线电话，而是一份人对人的责任。这份责任，企业的每个成员都是承担者。有些管理者认为他们肩负企业决策大任，哪有精力关注客户服务这样的细枝末节，将客服工作交给沟通技能良好的下级去做就万事大吉了。大错特错！

在商界摸爬滚打了40多个春秋，我最深切的体悟就是：客户服务的含义，远远要比“客服部门”这个名称要深远，也绝非简单指代消费者或客户在遇到困难时前去投诉的服务台。客户服务不仅仅是一个网站或一个热线电话，也不是电话菜单中一个事先录好内容的选项。客户服务不是一堆任务，更不是一项苦差事，而是一份人对人的责任。但这份责任不应仅仅由客服代表们来承担，企业的每一位成员都是承担者。上至首席执行官，下至直面客户的企业新人和职位最低的“职场菜鸟”，都与客服息息相关。也就是说，在企业中，人人都是客服代表，每位成员都会对客户的体验起到一定的作用，也应承担一定的责任。即便你从来不与客户或潜在客户接触，你仍需要以诚待人，无论他们是你的零售商、债权人还是供货商。要知道，如果你能为这些人提供满意的服务，你的善举最终必将惠及你的客户。

“高质量的服务是做生意的基本底线。”这句话听上去简单，我却多次遇到对此不屑一顾的企业高管。他们总是说：“我做的是商品生意，所以提供优质的商品才是王道。”我告诉他们，确保商品质量是天经地义的事，因为即便是世界上最牛的客户服务也无法弥补劣质商品留下的遗憾。我还告诉他们，如果他们的产品不能在这个世界上占据无可替代的地位（并长期保持这个地位），那么优秀的质量就不能成为长远利润的保证。客户服务是杰出企业在竞争者中脱颖而出的法宝，这种案例在市场上屡见不鲜。说得明白点儿，无论你从事的是哪个行业，你的身边总会有少至一两家、多到成百上千家的企业，正向市场提供着与贵企业大同小异的产品或服务。如果你能在企业现有的基础上为客户提供将心比

心的服务，那么无论你身处何种行业，你都拥有了胜人一筹的资本。无论你从事的是什么行业，只要你的客服做得足够到位，你就会为你所在的企业带来“四两拨千斤”的奇效。如此低投入、高回报的好机会，你岂能眼睁睁地放弃？在当今竞争高度激烈的市场环境中，如果你的客服不够优质，消费者完全有可能掉头就走。在一项调查中，调查者要求受访者列出与企业解除合作关系的理由。有43%的受访者将“与其他员工发生摩擦”列为主要原因，另有30%的受访者回答说，他们是因为觉得自己不受重视而选择了解除合作关系。

这项调查告诉我们，绝大多数人都会认为产品和服务的高质量是天经地义的事，是行业的最低标准。但如果你的企业能在提供优质产品和服务的基础上，为客户提供一种超出他们预想的服务，你就会所向披靡，竞争者们也难以望其项背。切记：不要混淆了企业向市场提供的服务与客户服务。企业提供的服务是客户选定该企业、肯为该企业投注金钱的原因，而客户服务却涵盖了客户体验的方方面面，从他们第一次登录企业网站或迈进公司大门的那一刻起，直到他们下线或离开公司之时，他们始终与客户服务相伴。客户服务使情感因素与金钱交易相挂钩，有些执迷于金钱的人对这些情感因素往往嗤之以鼻，但凭借在世界上多家盈利水平最高的企业中效力数十载的经验，我认为，情感因素比交易过程中的金钱更重要。因此，我们不仅要把商业中的情感因素经营到位，而且要做到至美、至善、至诚。

有些管理者将整个客服理念视如敝屣，他们觉得客服是个小角色，难登企业的“大雅之堂”。他们肩负企业决策大任，受各种指标和竞争者的左右夹击，哪有精力关注客服呢？对他们而言，研发新产品、制作吸引人眼球的广告、开拓新科技和新市场这些事情才足够光鲜，才能让他们激情四射。在这些人看来，“客户服务”仅仅是个部门罢了，他们认为，将客服工作交给沟通技能良好的下级去做就万事大吉了。这种想法大错特错！

因此，企业中的每一位成员都应该把自己当成客服部门的一分子。几年前，当我还在迪士尼世界负责运营工作时，我们将前台管理者的头衔改成了“游客服务经理”，要求他们走出办公室，将80%的工作时间都用在实际工作中，为直接下属提供客服方面的支持和帮助。这一举措一实施，游客满意度骤升。因此，无论你是首席执行官、中层领导，还是某个部门的管理者，你都应该想尽办法，让团队成员和你一起为客户提

供令人满意的服务。

优质客服并不比平庸或劣质客服的成本高，但是优质客服带来的回报要比后者高得多。因此，企业应将“客服”一项写入每位员工的工作说明中，并将其作为整个企业的指路明灯，调动企业上下的力量，潜心打造优质客服。

## 法则2
## 一次成功赢得一个客户，
## 一次疏忽失去全部客户

如果客户对你企业的服务满意，他不一定会提出赞誉；相比之下，要是他心存不满，就很可能向别人倾诉。而且，群情激愤的曝光总比无关痛痒的褒奖更容易引起大家的注意。所以，如果你一不小心惹怒了客户，那么你所损失的，绝不仅仅是一位客户那么简单。

有句商业俗语说："一次成功赢得一位客户，一次疏忽失去全部客户。"然而时过境迁，我们已经进入了社会化媒体时代。在这个时代，你一不小心就可能让成千上百万的客户离你而去。只需敲击几下键盘，某位被触怒的女客户就能将满腹愤懑"昭告"所有邮箱联系人、社交网站上的好友，以及每一个阅读她博客和关注她推特的人，把你所在企业的"罪行"公之于众。她还可以对着手机"倾诉"自己的委屈，然后附加一张应时应景的图片，发到YouTube网站上。要是她突发奇想，说不定还会找来迈克尔·摩尔[1]，针对你所在的企业拍一段纪录短片，用音乐和特效烘托气氛，在社交网络上刮起一股足以对企业造成重创的旋风。美国达美航空公司就曾有过这种遭遇：公司要求，从阿富汗返回美国的士兵的包裹如果超过三个，就要从第四个包裹起支付费用。士兵们把这件事拍成了视频，发到了YouTube网站上。短短一天的时间里，指责达美航空公司的人数就超过了20万，最终，公司不得不做出让步。

按理说，客户对企业的服务满意，他们就可以传播美言。但是，事实真的是这样吗？恐怕只有当企业的服务能够真正让客户心悦诚服时，才会得到客户的赞誉。相比之下，心存不满的人向别人倾诉的可能性要大得多，而且，群情激愤的曝光总比无关痛痒的褒奖更容易引起大家的注意。与积极事件相比，人们生来就喜欢把注意力放在消极事件上，这是进化机制使然，以便让人类对风险保持警惕。看到交通事故，司机自然会减速慢行，但如果看到路边有人正在修理轮胎，估计就很少有司机会驻足了，正所谓"好事不出门，坏事传千里"。我们容易对警告牢记于

心，却往往把建议当作耳旁风。

对此，我自己也深有体悟。我的身边不乏优质的客服，但我很少专门动笔进行表扬。然而有一次，上文提到的达美航空公司断然拒绝了我的合理请求，于是我便把我的遭遇一五一十地发到了博客上。我的博客有成千上万的读者，而现在，又会有更多的读者通过本书了解到这件事了。

事情是这样的：我本打算将我们一家的度假计划安插到几场演讲之中。我的演讲行程是，先从奥兰多飞往波士顿，从波士顿转机飞往巴黎，再飞到南非的约翰内斯堡，然后返回奥兰多。我预定了达美航空公司的机票（达美航空公司和法国航空公司在一些航线上有合作关系），但票价不菲。临行前一个月左右，我收到了一封去波士顿进行演讲的邀请函，我对此也很感兴趣，只需要调整一下行程即可。由于不想让手中的机票作废，我告诉达美航空公司的客服代表，说我想取消奥兰多飞往波士顿的那段行程，然后直接用我手中的机票从波士顿登机飞往巴黎。事情就这么简单。我没有让其退还我取消的那段行程的机票，也没有要求他们改动其他7张机票，我只想放弃其中的一趟航班而已。由于机票比我预订时贵了一些，我甚至表示愿意补偿差价。但达美航空公司的回复却是“不行”。我打了几次电话，得到的回答都是异口同声的“不行”。问他们为什么，他们说这是公司的政策，禁止乘客对机票进行任何改动。他们还说，如果我不乘坐从奥兰多到波士顿的那班飞机，我接下来要乘坐的航班的机票也都将作废。换言之，摆在我面前的路只有两条：要么取消我的波士顿演讲，要么就得把机票全部作废。如此不通情理的政策和如此自毁企业前程的回复，在我看来简直是史无前例。我的达美飞行会员积分已经很可观了，也升了好几次会员等级。但现在，除非别无选择，否则我绝不会选择达美航空公司的航班。在该航空公司看来，会员升级只是一项服务内容罢了，就像网上登记手续一样枯燥乏味。他们并不懂得，这种白开水一般的机械式客服与以礼待客的优质人性化客服之间，是有天壤之别的。

通过自己有限的力量，我告诉达美航空公司：劣质客服的代价是惨痛的。我经常在演讲和研讨会上提这个例子，还常常拿美国西南航空、捷蓝航空、维珍航空以及加拿大西捷航空这几家客服一流的企业与其进行对比。

我想告诉大家，无论沟通的渠道是面对面、打电话，还是网络，每

当有客户与你所在的企业打交道时，你都要全力以赴地应对考验。因为企业的声誉优良与否，都在这些交流的时刻得以体现。如果你一不小心惹怒了客户，那么你所损失的，绝不仅仅是一位客户那么简单。如果你能在交流中为客户提供他们想要的东西，那么他们不仅会成为回头客，还会将这些愉快的体验告诉别人。如果你的客服能让客户有物超所值之感，客户们说不定会被你的细心友善和机敏灵活惊得喜出望外，迫不及待地到网上向全世界宣告他们的体验呢！满意的客户是你能想象得到的最棒的营销宣传员，企业信息的真正载体其实并不是广告，而是这些客户。如果达美航空公司的客服质量能有广告中说的一半好，那我就心满意足了。

---

[1]　迈克尔·摩尔，美国著名纪录片导演，以其犀利的视角和刨根问底的实话实说风格著称。——译者注

## 法则3
## 客服文化是自上而下的渗透

客户体验的理念都是由顶层领导者自上而下渗透到企业的方方面面的，优秀的领导者时时不忘以身作则，他们的每一句话、每一个动作以及每一次沟通，都向大家彰显打造优质客户体验的态度。

这是一条浅显易懂的自然法则：客服的道德观念诞生于企业的最高层，然后逐渐向下渗透至企业的每个层级。这个过程可不是缓缓而至的，客服观念的下渗又快又猛，比起水龙头的流水而言，更像是瀑布一样倾泻而下。

无论是一家当地的咖啡馆，还是全球连锁的快餐店；无论是一家小规模的财产服务机构，还是跨国银行；无论是一家乡村诊所，还是市内的超大型医院——如果这家机构的客服质量能让你心悦诚服，那么十有八九是因为高管将客服放在了企业决策中异常重要的位置上。企业、机关、部门的领导者必须全心全意地致力于发展一流的客服，并毫不松懈地保持客服质量，否则优质客服就是空谈。这些领导者需要有效地布置任务，合理分配必备的资源，确定适当的优先顺序，并营造出适宜的企业氛围。杰出的领导者还不忘以身作则，在与客户、供货商、同事、雇员以及能影响到企业的每一个人的交流中，他们用每一句话、每一个动作以及每一次沟通，向大家彰显打造优质客服的态度。

客服质量低劣的企业，往往也是让客户们怨声载道的企业。以我的个人经验来看，这些企业的领导者很少在企业运营中秉承“以人为本”的理念。在做生意时，他们把全部精力都放在了产品、销售、营销等因素上。诚然，这些都是生意场上必不可少的因素，但是在当今社会，企业单凭这些因素是无法取得长久胜利的。管理者们要认识到，若想长期获益，他们必须提供始终如一的高质量客服，以此招揽回头客并赢得客户的良好口碑。

在我的职业生涯中，我曾效力于三家凭借顶级客服赢取丰厚收益的企业，它们分别是希尔顿酒店、万豪酒店以及迪士尼公司。在以上三家

企业中，客服理念都是由最高层领导者自上而下渗透到企业的方方面面的。举例来说，当迪士尼公司的主题公园及度假村负责人贾德森·格林决定改革企业文化时，他在奥兰多召集了7 000名管理人员，当面把自己对改革的期望详细传达给了大家。接着，他又在美国加州、法国和日本的迪士尼世界员工面前进行了同样的演讲。贾德森改革计划的主要设计和执行工作由我来负责，我可以告诉大家，我和他以及每一位领导者对工作的这种全身心投入的态度，在整个改革实施阶段影响了参与其中的每一个人。我们循序渐进地告诉企业的每一位成员，高水准的公园以及在休闲娱乐界广为人知的盛名并不代表我们可以高枕无忧。我们的游客需要得到最为尊崇的待遇，而我们为游客带来的这种心理上的满足，也就成了迪士尼世界这一品牌的标志性特征之一。

无论你的职务和头衔是什么，你或许都没有意识到自己会对部门或团队的客服理念宣传能产生多大的影响。诚然，客服的引力作用的确始于高层，但是对你而言，你永远处在所谓的高层：如果你能从每天上午开始工作时就把客服质量放在心上，那么你树立的榜样和你的态度便会感染你的同级和下级，其势头之迅速，连你自己也会始料不及。切记：榜样是最好的老师，你的一举一动都逃不开他人的目光。

几年前，我曾经读过一本叫《大胆领导》（*Leading Out Loud*）的书，收获良多。这本书说的是，卓越的领导者讲话时都掷地有声，他们不仅为企业设定重点目标，还告诉员工应该如何达成这些目标。这其实和培养子女没什么两样。天下父母都知道，为了让孩子理解并遵守正确的价值观、做出合宜的行为举止、拥有适当的社交技巧，他们必须用掷地有声的话语一遍又一遍地教育孩子才行。

无论是教导孩子尊己爱人，还是激励员工和同事诚心诚意地服务于客户，你都得大胆地做出表率。你、你的团队、你的客户以及企业盈亏牵系的每一个人，都会因此而受益。

## 法则4
## 时时不忘关注小事

在商界中，那些看似无足轻重的事情往往会遭人忽视，但这些小事又往往是让你在竞争者中脱颖而出的关键。为什么呢？因为在客户的眼里，这些小事就是大事！

我曾经专门围绕这一法则写过一篇博客，因为终有一天，当你一觉醒来时会发现，诸如与人维系和谐安稳的关系这种事看起来虽然平淡，其实却是人生中的重头戏。这篇博客收到的评论比我发在网上的其他文章都要多。绝大多数读者都向我表示了感谢，说我提醒了他们不要忘记这些容易忽略却又不可或缺的小事。

成功的企业和个人有一个共同点，即时时不忘关注小事。他们明白，就像卓越的运动员一样，打好基础才是决定成败的关键。如果连挥棒的技术都没有掌握，你又怎能打出一记夺冠的本垒打呢？在商界，那些看似无足轻重的事情往往会被人忽视，但这些事情却往往成为让你在竞争者中脱颖而出的关键，销售额是否增长、客户是否愿意与你长期往来以及你的企业是盈是亏，全都离不开这些小事的影响。为什么呢？因为在客户的眼里，这些小事就是大事！

以酒店服务行业为例。康拉德·希尔顿曾经说过："我们将以让服务业的光和热照耀全球为己任，以前如此，将来也不改变。"还有比这更深中肯綮的话吗？在希腊语中，酒店服务业一词为"philoxenia"，意为"对陌生人的爱"。为家人、朋友尤其是陌生人提供一份家的温暖，这是酒店服务人员的职责。这些人天生就细心而有礼，不仅待客热情，还深谙让客人心情舒畅之道。古希腊人认为，热情招待陌生人能够讨众神欢心。关于众神的说法，我不做评价，但是我可以肯定地告诉你，热情待客的做法绝对会让与你打交道的客户展眼舒眉。

如果你想知道基本原则到底有多重要，那就去观察一下优秀的服务人员是如何工作的吧。2008~2009年间，我的妻子普丽西拉曾在奥兰多健康中心住院64天，在那段时间里，我不分昼夜地在病房里陪她。有一

天，我注意到每位护士在进出病房时都会使用杀菌洗手液，这听起来是极为寻常的事，洗手是我们从小就被母亲耳提面命的事，在医院里洗手，不是更天经地义吗？但是，这件表面上的小事却承载了重大的意义。我们不难想象，洗手这个动作大幅减少了疾病传播的概率，有助于病人的早日康复，甚至会挽救生命。这件事看似微不足道，但效果却不容小觑：这不仅意味着病人会身体健康、心情愉悦，同时也为医院及保险公司节省了开销。

《圣经》上说，“清洁近乎神圣”，这句话或许有言过其实之嫌，但清洁确实应该被奉为商界的一条基本原则。如果你经营的是旅馆和餐厅等提供餐饮的地方，清洁的重要性就更不言而喻了，因为对于食品来说，清洁可能要算得上是一个最重要的基本指标了。然而，无论你销售的是保险单、广告位、法律咨询服务，还是其他什么商品，清洁都是一项重要的标准。试想，在一家办公室被打扫得一尘不染的公司和一家办公室和会议室挂满蛛网、满是尘埃的公司之间，你愿意和谁建立长久的合作关系呢？我曾经的老板比尔·马里奥特说过：“保持清洁，态度友善，一切都会顺顺利利。”华特·迪士尼也说过类似的话。两人的话都与本章的观点不谋而合。

和清洁同样重要的，要数“个人形象”和“个人卫生”，这是基本标准。请务必确保企业成员的外表干净整洁，身上不要有异味。如果谁做不到这一点，你就得和他谈谈话了。我知道，谁都不想和这种谈话扯上关系，但是你拖延得越久，邋遢的员工就会让你损失掉越多的客户。既然你的母亲能若无其事地对你说“我可不希望看你不修边幅地往外跑”，那么作为上司或同事的你，又有什么不好开口的呢？当然，每家企业都有其与所处地点、企业形象以及客户群习俗相适宜的标准，比如，在外表上，布鲁克林区一家老式成衣店的销售员肯定和比弗利山庄四季酒店的大堂接待有很大的差异，但是我想说的是，你必须确保自己的外表（如果你是老板或管理者，你还要负责监督你的员工的外表）不要有违你希望向客户展示的企业形象。

每家企业都应注意的另一条基本原则，就是清晰的沟通。人们会以你的沟通能力来判断你是否具备专业能力、准备是否充分，以及你的个性和才干如何。而这些因素，正是顾客们在有意无意中用来评判企业的标准。你和企业中的每个成员都应具备通过语言和写作与人进行清晰沟通的能力，这是最基本和最关键的要求。明晰是交流沟通的重中之重，

如果你的交流够清楚，歧义也就不会发生了。

在沟通中，许多企业往往会忽视一个非常关键的基本原则：企业不单单需要传达有意义的信息，还要在传达信息时做到找准时机、不厌其烦。在这一点上，美国西南航空公司就做得非常到位。在西南航空公司的登机区域，旅客们常常会从广播中听到这样的信息："您的飞机预计会晚点15分钟到达，但是我们会尽力保证让您准时出发。"该公司会定时向旅客通知起飞时间、延误时间以及航班变动等信息，这不但缓解了旅客的不安，还向旅客表现出了关心。

还有一个范例，很好地说明了始终如一地保持清晰的沟通有多么重要。我们当地有一家汽车经销店，我每次来店里进行汽车维修保养时，销售员曼尼总会为我安排好各项事宜。他会在维修之前详细地为我解释整个过程，在汽车维修保养期间，他会定期与我取得联系，把具体情况告诉我。如果进程比预期的有所延后，他便会尽快通知我，好让我做适时的调整。作为回报，我也尽自己所能为他多介绍买主，还在博客上刊登了一篇文章，对这家经销店的服务质量盛赞一番。我敢打赌，被这家店的服务感染的人绝不止我一个。只需及时地为客户发一条提醒的短信或电子邮件，他们就会感受到你的关爱。

除此之外，所有的公司还需更加细心周到。请务必将每位客户作为独立的个体来加以关怀，同时，也不要忘记费点儿心思对客户嘘寒问暖。另外，你还应引导你的团队，以同样的态度来对待客户。有一次，我把汽车开到经销店进行保养时，曼尼问我的书写得怎么样了。要知道，我已经有三个月没有来过店里了，但他不仅记得我在写书，还如此关切地询问我。也许曼尼拥有惊人的记忆力，也许他专门把关于客户的细节记录了下来，但不管怎样我都必须承认，他关于我的书的问题让我觉得自己得到了重视，而这也是你应努力为每一位客户营造的感觉。

最后一点：不要忽视了专业知识。如果想要提供一流的客户服务，你和每一位员工都需要具备客户所需的专业知识。在放手让员工面对客户之前，你是否对他们进行了充分的培训呢？你是否检验过他们的知识储备呢？许多企业都发现，在培训课程后添加检验环节的做法让员工的能力得到了大幅提升，从而也使客户的满意度节节攀升。

我们来回顾一下这几个基本原则：

1.清洁

2.个人形象和个人卫生

3.清晰的沟通

4.考虑周全

5.专业知识

除此之外，你的企业中还存在着哪些重要的基本原则呢？如果你还没有考虑过这个问题，那我强烈建议你抽时间好好想一想。如果你是一位管理者，那你还应确保让下属们将这些基本原则熟记于心，并在工作中熟练应用。

## 法则5
## 问问你自己："妈妈会怎么做？"

> 做正确的事，并且不要做任何不敢让母亲知道的事。让每一位客户都能身心自在，又能体会到你的热情。

总有一天，我要写一本题为"像母亲一样管理"的书。在我的职业生涯中，我时常会问自己，如果母亲是我，她会如何处理眼前的事务呢？我虽然在一生中遇到过不少伟大的导师，但母亲却是塑造我人生的最重要的人。她告诉我，想要成功，必须比别人付出更多的努力。我来自俄克拉何马州的巴特尔斯维尔，本是一名阮囊羞涩的大学辍学生，却跻身休闲服务业最高一级管理层中，而这一切，要多亏母亲帮我培养的良好品行以及充分的自信心。

母亲如果涉足商界，会成为一名什么样的管理者呢？我无从判断。但是我知道，母亲在将我和哥哥抚养成人的过程中，一直将"做正确的事"奉为信条。而这一理念，也是领导者们应该遵循的。在一步步晋升的过程中，我尽了最大的努力去遵守这一简单直白的信条，还对自己附加了另一个要求：不要做任何不敢让母亲知道的事。我强烈建议各位读者以及企业中的每一位客服人员都能够援引这个理念。

母亲教给我的另一条经验是：让每一位客户既能身心自在，又能体会到你的热情。回想一下，小时候，母亲不是教育我们要有礼貌地接待家里的每一位来客和每一位新搬到附近的小朋友吗？我们的母亲希望孩子们既出类拔萃，又具有团队精神。客户服务就是一项团队合作工作，因此，你需要像母亲教育我们在游戏中要团结小朋友一样去团结你的每一位员工。你可以向他们提供你的"独门绝技"，帮助他们提升技能；也可以激励和帮助他们改正错误，并在大家做出成绩时表达你的赞赏之情。如果员工的工作方法有违职业标准，你可以为他们做出正确的示范；如果他们对工作流程或某个设备的操作有不清楚的地方，你也可以指导他们。一点点"母爱"，就可以为企业带来无限光芒。

虽然在当时可能不能完全体会，但母亲在我们成长过程中给我们的

忠告，其实都是不可多得的商业经验。以下是母亲们常常挂在嘴边的话，看看这些话是不是句句都是客服妙招？

- 在开口提要求之前，一定要加上“请”字。在从别人那里得到恩惠时，一定要说“谢谢”。
- 与人打招呼时，不要忘了眼神交流和投以友善的微笑。
- 如果你不小心犯了错误或是惹别人不高兴了，一定要说声“对不起”。
- 做到言出必行。
- 永远不要撒谎。
- 决不邋里邋遢地出门。
- 如果不能口出美言，就选择缄口不言。
- 试着从别人的视角来看问题。
- 己所不欲，勿施于人。
- 要么不干，要干就好好干。

如果员工们能按照这些准则做事，客服质量必然会得到提升，他们的人生之途也会更加顺利。

每天清晨，你是以什么样的精神面貌迎接工作的呢？每天清晨离开家时，母亲都会希望我们充满活力、蹦蹦跳跳、带着一腔必胜的自信去上学，而从很大程度上来说，你的工作与这些精神风貌是不无联系的。母亲希望我们在迈进办公室时，能带着一股对卓越的渴求；面对挫折和不测时，她希望我们能拥有一股不屈不挠的毅力。她希望我们不仅能展示出完美的胜任工作的能力，还希望我们能秉承公平竞争、遵守道德底线。当然，穿着也要得体、讲究。每一位母亲都希望自己的孩子能在常人之上，在如此不景气的经济环境中，谁又能安于平庸呢？因此，你必须要恪尽职守，在客服上做出点儿能让母亲在邻里之间津津乐道的成绩。

如果你是一位希望最大限度地发掘员工潜力的英明的管理者，你还应具备每位称职的母亲身上共有的一个特点，那就是长远的眼光。母亲们总在考虑应该把我们培养成什么样的人，她们之所以会在教育上投入

那么多的心血，之所以向我们灌输自尊自信的思想，之所以从我们降生那一刻起就给予我们保护和关爱，也都是出于她们的长远目光。希望自己的孩子能够自信的母亲，会用千万种方式表达她们对孩子的信赖。作为一名管理者，你也应该对员工抱以相同的信赖。请考虑一下你想要把员工们朝哪个方向培养，然后再适当地对他们进行引导，帮他们建立自尊和自信，让他们感受到你对他们的保护和重视，展现出你对他们的信任。诚然，这些做法不能保证每位员工都能成为精英，就如同母亲们也不能保证孩子们一定会成为栋梁之才一样。即便如此，对于如何在力所能及的范围内取得最佳效果，有洞见的人是了然于胸的。

最后，我还有一点建议要跟大家分享。下一次，当有客户对你的帮助表示感谢时，当老板对你的工作质量赞不绝口时，当你在工作上有了足以让自己引以为豪的成绩时，不要忘了打电话告知你的母亲。（如果你的母亲已经离世，你可以假装她还在世一般对她讲话。）当母亲拿起电话听筒时，对她说：“妈妈，今天我在工作上做出了点儿成绩，我想打电话谢谢你为我所做的一切，也谢谢你教会我的一切。我现在明白了，你才是我成绩背后的功臣。”亚伯拉罕·林肯曾说过：“我的一切成就和一切梦想，都归功于我天使般的母亲。”这句话用于本章的结尾，真是再确切不过了。

# 法则6
# 没有“看似与客户体验无关”的环节

企业就是一个生态系统，其中每个因素都相互联系着。也就是说，你所做的每一件事都可能影响企业的客服质量。那些看似与客户和销售毫无关系的细节，说不定会对客服质量产生不可估量的影响，从而决定企业的盈亏。

如果你花时间了解、研究过生态学知识，你就会发现，生态系统是一个精妙而平衡的体系，系统之中的每一个因素都相互联系且各有各的用途。如果你任由某个子系统自由发展（这往往需要经过较长一段时间），这个子系统最终会自我调节回平衡的状态。但如果你往这个系统中添加或抽掉某些因素，那么环境中的每一个因素最终都会受到影响。

企业与生态系统无异，企业中的每个因素都像生态系统中的因素一样相互联系着。也就是说，企业中的任何变动最终都会或多或少地波及其他因素。因此，你所做的每一件事都会影响到企业的客户服务质量。如果你想让企业的客服质量达到一流水准，你就得用百分之百的细心对待每一个决策、每一项政策、每一个流程、每一位员工、每一次提拔、每一封邮件、每一次合作以及每一次鼓励。那些看似与客户和销售毫无关联的细节，说不定会对你所提供的客服质量产生不可估量的影响，从而决定企业的盈亏。

在演讲和研讨会中，我常常告诉听众，在晋升为管理者后，我一直在努力营造一种适于卓越的客服生长的生态环境。然后，我会接着告诉他们，之所以能成功打造这样的系统，主要取决于三点：一是雇用堪用的人才，二是保证这些人才具备工作所必备的专业知识、相关培训以及各种资源，三是放手让这些员工各司其职，而不能紧抓不放。通过这种方法，企业的系统便会像自然生态系统一样能够自我调节、最终达到平衡了。

在以优质客服著称的企业中，处于顶层的领导者会给自己的直接下属自主完成工作的自由。这样一来，领导者就有时间做自己的分内之事

了。举例来说，在负责迪士尼世界的管理工作时，我手下有两名非常称职的执行人员，一位是巴得·戴尔，另一位叫杰夫·瓦勒，两人共同负责所有资本项目的处理工作。利用手下由4　000人组成的实力雄厚的维修团队，两人把整个乐园管理得井井有条。巴得是一名注册会计师，杰夫则是一位工程师。我对两人的专业几乎一窍不通，因此我把工作全权委托给他们，自己从不插手。在那段时间里，两人的工作取得了骄人的成绩，不仅让我引以为荣，也让我们的主题公园和度假村能够体面地示人。对负责饮料酒水的迪尔特·汉宁，我也采取了相同的管理方式。虽然我在餐饮业积累了25年的工作经验，但迪尔特深谙餐饮服务之道，让我自愧不如。因此，我放权了餐饮管理的工作，把这项任务交给了他。在此，我要为每一位我有幸共事过的一流人才叫好，比如销售部的利兹·玻尔斯，管理部的唐·鲁滨逊、埃琳·华莱士、艾丽丝·诺斯沃西和卡尔·霍尔兹。通过这种管理方式，员工们在面对应提供什么牌子的酒水、如何疏导客流等日常工作中的细节问题时，便能自由发挥，用最适当的方式来提升顾客的体验。

这些执行人员的工作收到了引人注目的成效，常常有人问我："李，你手下有这么出色的团队，那你需要做的工作又是什么呢？"答案就是，我是一名生态学家。我的职责就是在不干预这精妙的生态系统平衡的前提下，提升迪士尼世界的运营环境和企业文化，营造一个健康的环境，鼓励每位成员发挥潜力，将每位来客都当成世界上最重要的贵宾来对待，同时确保每一个工作人员都具备胜任工作的技术和条件。我雇用和提拔了适合的人才，向他们提供了高质量的培训，让每个人都明白自己的重要性，并为他们注入了高涨的热情，让大家在每天清晨都以期盼之心来迎接工作。

无论你是谁，也无论你在企业中处于什么地位，你都可以成为一名生态学家。你不必拥有任何特权，甚至不需要下属的直接报告，你就可以在你的权力范围内，为企业营造一种欣欣向荣、蓬勃发展的环境。即使企业的其他部门已被蹩脚的管理弄得混乱不堪，你依然可以调动身边的人、利用本书中的法则，打造出属于你的香格里拉。不要去管别人在做什么，把注意力放在力所能及的事情上，尽力为满足每一位顾客的需求而打造你的生态系统吧！

## 法则7
## 注意你的个人状态：精神点儿！

回想一下经常要与你打照面的人，你是喜欢和那些朝气蓬勃地与你问好的人打交道，还是想和那些百无聊赖、闷闷不乐的人进行沟通呢？努力成为那些早晨一睁眼就迫不及待地想要投入工作中的活力一族吧。

20世纪70年代初，年岁尚轻的我在费城的万豪酒店做经理。一天早晨，万豪集团的创始人约翰·威拉德·马里奥特偕夫人艾丽丝亲临了酒店的咖啡厅，他径直走到我的面前，看了看上面写着我的名字和职位的胸牌，说："科克雷尔，你是这儿的酒店经理吗？"

我回答道："是的，先生。"

他望着我，然后捏起一把垂在我耳旁的头发，说："那你为什么不去修理一下头发，有个经理样儿呢？"

我惊得差点儿突发心脏病，平静之后，我马上赶到酒店的理发店"救急"。那次打击不仅让我猝不及防，还让我丢了颜面。从中我意识到，虽然长发风靡一时，但它却不是成功的专业人士应该留的发型。从那天起，我更加注重个人仪表了。有那么一段时间，我的朋友大多是没有正当职业、蜗居在各自父母家地下室里的乐手。我下定决心要摆脱这种形象，从外形上向事业有成、工作稳定的成功人士靠拢。我甚至仔细揣摩了公司年度报告上的相片，瞻仰顶级管理者的仪表，期望有朝一日自己也能成为他们中的一员。果然，我如愿以偿了。

在理想化的世界，长相美丑、穿着好坏，甚至梳不梳头发这种因素都不会影响客户对你的看法。但现实终究与理想有着很大的差别，在我们的世界中，人们总是会在与你见面的最初几秒内对你做出定论，而身为凡人的顾客当然也会在眨眼之间对你做出评判。不仅如此，顾客心中对为自己提供服务的人的仪表和举止有自己的标准，而他们还会用这一标准来为你打分。如果你的仪表和举止都透着专业风范，顾客便会推测

你的服务质量也一定是过硬的。如果你没能达到顾客的“考核标准”，他们自然会另选别家了。

如果你在一家大企业中供职，那么企业可能会针对员工的仪容和穿着制定具体的要求。你也许会对这些要求心存不满，也许曾经抗议：“这不是我的风格！”企业的要求也许与你日常的外形风格不符，但这些要求是针对上班时间制定的。如果你想胜任你的工作，想要在企业中得到晋升的机会，你就要遵规定。把工作着装当成你参演的剧目中的戏服，并把这出剧演得天衣无缝。当剧幕合上后，想要出格、想要时尚、想要个性，就全都悉听尊便了。

如果你对个人或下属职场仪表的相关要求心存疑惑，就拿和你所处行业或职位相似的最成功的人士做范本吧。这些人是如何着装的？他们是以何种形象示人的？观察他们为客户服务时的言行举止，你觉得他们是乐在其中，还是巴不得早点儿脱身呢？一般而言，成功人士绝不会允许自己以慵懒邋遢、蓬头垢面的形象示人，你也绝不会看到他们弯腰驼背、颦眉奸笑，也不会抓到他们面露疲倦、百无聊赖或闷闷不乐的样子。精神焕发的仪表不仅仅包括穿着打扮和个人卫生，你的举手投足也不容忽视。因此，请确保你和你的员工身体语言能够时时达标。每个人都务必要有种“时刻准备着”的精神风貌，表现出对客服工作乐在其中的热情和活力。

说到客服，我们不得不提到活力。你也许看上去“挺精神”，但如果你的身体、心理以及感觉上的活力不够充沛，你就不会打心底里感到“精神”。回想一下常与你见面的人，在这些人中，你是喜欢和那些朝气蓬勃地与你问好的人打交道，还是想和那些原地打盹、了无生气的人进行沟通呢？努力成为那些从早晨一睁眼就迫不及待地想要投入工作中的活力一族吧。如果你身处管理职位，你就应该注意那些精神振奋、活力充沛的人，吸纳这些肯不遗余力地服务于客户的人来公司任职。

如果你看上去挺精神，你就会感觉干劲儿十足，也就能为客服工作注入活力。不管怎么说，得体的着装至少会让客户们在直观上认为你的服务质量有所提高，对你的评分自然也会上升。这虽然不太公平，但事实就是如此。

## 法则8
## 随时都要有专业风范

不要依据你从事的工作选择客服的标准，而要用你梦想中的工作的标准服务于顾客。如果你是前台人员，那就拿出管理者的专业风范来接待顾客；如果你是管理人员，那就拿出与首席执行官相同的态度来对待顾客。

听到“专业”一词，我们通常会想到为专门的职务接受过特殊培训的人，这些人不仅具有足够的能力，还能在完成任务的同时得到丰厚的报酬。以前，“专业”一词往往只用来指代医生、律师、神职人员、军官以及高层的管理人士。而今，这个词被广泛应用在各种行业和职务上，教育界人士、科学家、地产经纪人、体育运动员等，无一不是“专业人士”。但即便如此，拥有专业职位的人绝不等同于具有专业风范的人。回想一下你见过的那些娇里娇气的专业运动员，或者举止像极了卑鄙小偷的专职律师。再想想，你见过的每一位颇具职业风范的公交车司机、收银员和接待员。可见，所谓专业，与培训、头衔或薪资等级通通无关，它指的是你的行为举止，特别是你在客户、顾客、乘客或病人面前的一举一动。

每每在演讲中与听众聊起这个话题，我总会提到洛杉矶的餐馆服务生这个例子。这些服务生当中有许多都是等待被人发掘的演员和音乐人，在服务客人时，这些怀才不遇的艺人们时而会流露出一股厌烦或不满之情，好像想让天下人都知道：在饭店的工作对于他们来说是大材小用，只要演艺圈一声召唤，他们立刻就会拍屁股走人。而另一些服务生却能表现出对工作的重视，虽然他们或许也在暗暗祈祷这份工作早点结束，但他们懂得把这种想法压在心底。他们不但不把怨气写在脸上，还在工作中任劳任怨，把每一位顾客都奉为上宾。努力终有回报，许多艺人都是用出色的服务打动了导演或唱片公司的老板，从而踏上了星途的。

无论权力和职责大小，真正的专业人士总能精力充沛地迎接工作，

一心朝着卓越而努力。他们知道，如果能在这个高品质服务稀缺的世界上干出一份卓越的事业，那么吸引伯乐注意的概率便会随之陡增。这是我在工作之初就意识到的一条秘诀，也是我这个来自俄克拉何马州农场的大学辍学生得以取得今天成绩的主要原因。比如说，在军队里为土豆削皮时，我一定会把土豆皮削干净，而且把菜做得津津有味。在以后的职业生涯中，我一直秉承着这种态度，也因此收获了丰厚的回报。成功人士明白，追求卓越的精神是可以“跨界转移”的，也就是说，如果他们看到你在某个领域里力求精益求精，他们便能肯定你在其他领域也会用相同的态度做事。

或许你已经拥有了梦想中的工作，或许你只是暂时找了份工作，一边补贴家用一边等待着幸运女神的眷顾。无论你的情况如何，请从此时此刻开始，努力在工作中做出令人眼前一亮的成绩吧。

专业人士重视自己的工作，也同样重视自己为每一位客户带来的影响。他们带着一股积极向上、攻无不克的精神投入工作，他们对服务精益求精的真心奉献精神，让客户们感同身受。

专业人士不仅容易产生灵感，还能为他人带去灵感和启迪。他们乐于解决问题，用热情和自豪感全力以赴地面对挑战，不放过工作中一丝一毫的失误。专业人士不仅灵活应变，适应力强，当事与愿违时，他们也能调整自己、泰然处之。他们不仅责任心强、遇事准备充分，而且还乐于助人、高效可靠、能力超凡、永远保持自信。无论处于何种环境，无论顶着多大的压力，他们总能完成应该处理的任务。问题一日不解决，他们就一日不放弃。面对挫折时，他们秉承托马斯·爱迪生不屈不挠的毅力，将其发挥得淋漓尽致。就像这位传奇的发明家说过的一样：“我没有失败，我只是发现了一万种行不通的方法。”

无论摆在面前的是充满刺激的新挑战，还是已经完成过千万次的旧任务，无论是自己默默耕耘，还是处于首席执行官监督的目光下，专业人士都能做到百分之百地付出。想想那些一流的运动员吧：即使是在日常训练中，他们也会拿出冠军赛前的敬业态度。

专业人士不仅准时上班，而且在工作时间自始至终都在工作状态。如果某个突发情况需要他们早到、晚走甚至牺牲假期时间，他们都会坦然接受。他们能够控制住场面，也敢于承担责任。他们用积极豁达的心态与同事交流，不沉迷于流言八卦之中，如果遇到事与愿违的情况，他

们也不会满腹牢骚，即使职场环境一片混乱，他们也不会自暴自弃。

专业人士明白自己的方向，他们为自己打气，具有很强的自主性。但与此同时，他们也深谙与人合作之道。他们很有团队合作精神，也很重视与人建立合作关系。他们信守诺言，有“君子一言，驷马难追”的气概，乐于挑起责任的重担。

专业人士虽然对工作全身心投入、一丝不苟，但这并不代表他们都是不苟言笑、缺乏幽默感的冷面人。他们的确会严肃对待工作，却不怎么把自己当回事儿。他们虽然为自己的成绩引以为豪，却不会因此而狂妄自大、自命不凡。

可以说，专业人士最重要的一个特征在于，他们的气场总是很稳。他们或许不能总对周围的局面运筹帷幄，对自己却总能拿捏得恰到好处，这种自我控制，很容易表现出来。

在刚开始踏入职场时，我完全不觉得自己是专业人士。但就像成功宝典中说的一样，有时，在达成目标之前，我们得先假装自己已经实现了目标。于是，我摇身一变，成了一名演技高超的“演员”，我不仅模仿专业人士的仪表和举止，甚至还专门扩大了词汇量、自学了正确的语法，还克服了说话不够简洁的毛病，为的就是模仿他们的说话方式。专业人士对从自己嘴里冒出的字句从不马虎。

大家可能听过这样一句话：“不要以你从事的工作作为着装标准，而要以你梦想中的工作选择着装。”引申来说，不要依据你从事的工作选择客服的标准，而要用你梦想中的工作的标准服务于顾客。如果你是前台的工作人员，那就拿出管理者的专业风范来迎接顾客；如果你是管理人员，那就拿出与首席执行官或老板相同的态度来迎接顾客。

你的专业风范会让顾客对你刮目相看，也会让老板对你称赞不已，最重要的是，你自己也会因此产生更多的自尊和自爱。毕竟，对自己的尊重，才是专业风范的核心所在。

## 法则9
## 选用合适的员工

让客户对服务满意，最有效的招数莫过于招聘那些具备以下三个特质的客服人员，即技术过硬、拥有“为工作在所不辞”的心态以及对工作抱有巨大热情的人。有了这种敬业精神，一流客服也就应运而生。

只靠灵活的策略和好用的流程，是无法打造出一流的客户体验的。你还需要确定合适的人选，来实践这些高明的策略和流程。否则，你就无异于一个拥有完备的比赛策略，却无奈地率领着一群无能队员的足球教练。

许多管理者都没有接受过对应聘人员进行面试的相关培训，因此，他们所提的问题往往不能全面反映出员工在工作上的真实表现。结果，他们只能根据自己掌握的那些少得可怜的信息，凭直觉做出决定。人员招聘非儿戏，岂能这样胡乱了事？所以我们说，除了人力资源部门的工作人员以外，与人员招聘选拔相关的每一个人都应该具备一定的专业知识，这样才能为企业遴选出一批致力于客服工作的新生力量。对应聘者的面试和遴选技巧的提高不仅能为管理者的工作铺平道路，也能让员工的客服质量得到提升。

初入管理层时，我所掌握的招聘新职员的技能与绝大多数的管理者水平相当。也就是说，我对招聘技巧可谓一窍不通。盖洛普咨询公司让我第一次明白了如何雇用合适的员工，也让我明白了如何洞察应聘者具备和欠缺的才干。在此之后，我又接触了卡罗尔·奎因和她的“动机面试法”[2]，一时间如醍醐灌顶。有些应聘者虽然在面试环节对答如流，但入职后的表现却不尽如人意，而奎因设计的这种面试法，就是为了在面试中从表现优异的应聘者中选出真正的顶尖人选。在她的帮助下，我对面试的方式做了调整，从那之后，我在雇用人才方面几乎从未失过手。

我发现，面试中一些经常出现的问题反而会适得其反，这些问题会刺激应聘者用过于积极的答复来夸大自己的能力。我们以“告诉我，你有

没有用超乎客户预期的服务质量来打动客户的经历呢？”这个问题为例，此问题还有许多不同的版本。面试官们认为，这个问题能够挖掘出应聘者的一些特质。但问题在于，即便是最差的应聘者也能够至少回忆起一次类似的经历，可他们所讲的经历究竟反映的是他们平时的工作状态，还是泛泛之辈绝无仅有的一次闪光呢？因此，我把这些问题从面试中删掉了，把注意力放在了应聘者对挑战和挫折的处理方式上。比如，我可能会提“请给我讲讲你是如何应对脾气暴躁的客户的”这样的问题。看出不同效果了吗？这些问题更像是一个开放式的引导题，有的应聘者可能会回想起一次出色完成挑战的经历，有的人则没有类似的经历；有的人可能会向我讲述他们是如何勉强对付过去的，有的人则会告诉我他们和脾气暴躁的客户无理可讲，有人甚至会与客户争吵。另外，有的应聘者还会一下子想起好多次不同的经历。这说明，与询问应聘者突出成就的问题相比，能够引出一连串不同答案的问题能为你提供更多的信息。

很多人在企业招聘时都爱犯一个毛病，他们认为单凭技术水平就可以断定是否应该雇用一个人。诚然，应聘者的技术水平是招聘中不可或缺的标准，但是只看这一点是远远不够的。你还要仔细评估一下他们的另外两个特质，那就是态度与热情。

大家可能听过这样一句话：“招聘看态度，技能靠培训。”我所说的客服中的态度，指的是人们在严峻的挑战面前，自己能在某种程度上影响结果的自信心。为方便起见，我们可以把人大致分为两类：一类是坚信自己能够战胜困难、自信“我能”的人，另一类则是认为事情的结果多由外部因素决定、认为自己“不行”的人。在困难面前，第二类人往往会认为他们无法决定事情的后果，完全没有努力的必要，只能畏畏缩缩地回避，因此也就错失了一次大显身手的机会。而第一类人则恰恰相反，他们相信凭借自己坚定不移的毅力，成功终究会降临，于是他们使尽浑身解数，为解决问题而不懈努力着。福特汽车公司的创始人亨利·福特先生曾说过：“无论你认为自己行还是不行，你都是对的！”因此，请务必要物色那些态度积极的人来直接与客户打交道。

如果缺少对服务的热情，即便是那些资历颇深的“我能”派，也无法提供一流的客服。客户们的火眼金睛绝不会放过那些缺乏待客热情的企业，他们愿意与员工积极向上、干劲儿十足的企业打交道。如果企业的员工总是表现出一副被工作折磨得奄奄一息的样子，那么客户一定会避而远之。对工作的热情可谓一股强大的动力，因此在招聘时，你需要物

色那些对企业安排的工作钟爱有加的人员。这样一来，你就不必费心去激发大家的热情了，因为热情之火早就在他们的心中燃烧起来了，这岂不是美事一桩？在寻找热爱工作的员工时，你需要关注那些从进门做自我介绍开始就热情洋溢的应聘者。

说到如何让客户对服务满意，最有效的招数莫过于招聘那些具备以下三个特质的客服人员，即技术过硬、拥有“为工作在所不辞”的心态以及对工作抱有巨大热情的人。这三种特质叠加在一起，形成一种对工作的敬业精神，一流客服便应运而生了。世界上所有的企业和职业都离不开这种敬业精神。敬业的医生会拥有更多满意的患者，敬业的教师也能拥有更多满意的学生。无论你的工作地点是在学校、医院、连锁商店、航空公司、杂货店还是制造工厂，只要你想要提供优质的客服，你就得招聘技术过硬、热情洋溢、致力于让每一位客户拥有一流服务体验的“我能”派员工。

---

[2] 即Motivation Based Interviewing method，简称MBI，详见www.hireauthority.com。——编者注

## 法则10
## 将每一位员工打造成专家

> 你可以用和善的态度吸引客户的光顾，但如果专业技能和知识不能让客户信服，客户仍会转向那些更加熟悉业务的公司。要为员工提供充足的培训。只有当员工对企业和产品的信息能够信手拈来时，他们才能将踌躇不定的客户变为买家，把初次光临的客户变成回头客。

如果你是一位即将接受手术的病人，你是希望由一位接受过专业培训且经验丰富的医生为你主刀，还是想把你的性命交到入职不足一年、勉强混了个医学院文凭的新人手中呢？你的客户或许不必面临这样生死攸关的抉择，但同样，他们仍然希望能够与可信的专家打交道。

我的孙女玛戈告诉我们，“和气待人”是一流客服的首要原则。但是，这并不是一流客服的唯一原则。在实际生活中，你的确可以用和善的态度吸引客户的光顾，但如果企业不能通过专业的技能和知识让客户信服，客户就会转而与那些更加熟悉业务的公司合作。在旅行中，我遇到了不计其数的态度亲切但业务能力欠缺的雇员和管理者。我为他们感到遗憾：这些人虽有一片赤诚之心，却不具备足够的能力，也就无从品尝出色完成工作所带来的莫大满足感了。

你将合适的人选招聘到企业中后，还需要将你的客服理念传授给他们，并通过培训教会他们如何完成下达的任务。我经常在演讲中向听众提这样一个问题：“你们的企业中有多少家内设了培训发展部门？”几乎所有的听众都会举手，但很少有人能够意识到，培训和发展不是一个部门，而是一项责任。这项责任不仅仅属于人力资源师或培训导师，每位成员都应共同承担。这个道理是我在入职之初从比尔·马里奥特先生那里学到的，他曾告诉我：“培训、教育并不断地巩固效果，这才是追求卓越的唯一途径。”这句话在我后来的职业生涯中不断地得到了验证。我发现，与一般的企业相比，那些肯在员工培训上下真功夫的企业的客服质量要高出许多。

也就是说，我们有必要对企业中的每一位员工都进行培训，让他们了解企业运营的方方面面：从企业的使命宣言到经营哲学，从企业经营的所有产品和服务到商业模式，全都不能遗漏。只有当员工们对企业和产品的信息能够信手拈来，他们才能够通过电话、电脑或面对面地与客户进行交流。知识就是力量，而知识储备丰富的员工可以将踟蹰不定的客户变为买家，也可以把初次光顾的客户变为回头客。我们都知道，与业务不熟的员工打交道是件特别令人抓狂的事情。一次出差时，我一不小心在倒车时撞上了一根电线杆。我的行程很紧，恰好要赶一趟航班，于是只得在去机场的路上拨打了保险公司的紧急电话，想问一下归还汽车后签署文件需要花多长时间。接电话的工作人员对此一问三不知，只得把我的电话转给了服务台。过了一会儿，服务台的人员才接起电话，他很客气地听我讲完了事情的原委，然后就开始喋喋不休地给我罗列了一大堆的选择：您可以这样做，还可以那样做，要不然试试这种方法。他就这样答非所问地滔滔不绝，仿佛嘴唇的活动能够帮他打开脑中的某个暗室，把这难觅的答案给释放出来似的。我终于忍无可忍地打断了他的话，把我一开始对他讲的情况重复了一遍：我只不过是想知道签署文件需要花多长时间而已。他坦白回答说自己不知道，于是我便向他要了租车归还点的电话。一位友善的女工作人员干脆利落地回答了我的问题，她告诉我："最多5分钟，负责索赔的人员对车损评估之后就会给您打电话，具体解决方案你们可以商量着决定，私人支票、银行支票、信用卡、现金都可以支付。"

这真是解了我的燃眉之急！这位工作人员明白我的需求，毫不拖延地为我提供了所需的信息。如果那家保险公司的工作人员（特别是那些所谓的服务台人员）能像她这么熟悉业务，不仅我不必在这不到60秒就能搞定的事情上浪费15分钟，那位与我通话的服务人员也不必和我白费口舌，她完全可以利用这宝贵的15分钟去帮助别的客户了。顺便提一句，我觉得这种情况是非常普遍的。专业人士在服务客户时从不拖泥带水，而缺乏专业经验的人员往往答非所问，用不准确或不真实的信息敷衍客户。因此，千万不要把那些不熟悉业务的人员安排到热线接听、前台服务等职位上。

这件事反映出了管理层在人员培训上的疏漏。我还想通过一个与之相反的例子告诉大家，对员工进行的优质培训，最终会为客户带来愉快的体验。有一次，我的便携式无线路由器出了点儿问题，于是我去本地一家威瑞森通信分店进行维修。进店不到1分钟的时间，就有一位工作

人员来接待我，他问了我几个问题，马上找出了症结所在，为我下载了一个新的程序。5分钟不到，我就拿着修好的机器走出了店门。

根据我的经验，在以优秀的服务质量著称的企业中，每位员工自入职到离开，都要定期接受相关的培训。这些企业不仅将专业技巧循序渐进地教给员工，还定期通过宣传册、电子邮件、课程、研讨会以及假期活动等形式对这些员工的技能进行更新。除此之外，这些企业还鼓励和促进了管理层和员工之间的互动，让大家相互交流新学到的技巧和经验。总体来说，拥有一流客服质量的企业将自身打造成了一个不断学习的大熔炉。而迪士尼世界则更上了一个台阶，公司内部设有专业人员的学习中心，里面有各类书籍资料、视频资料以及网上课程，并对所有员工24小时开放。

除此之外，管理者与员工的定期会面也能更新员工的技能。管理者可以从员工那里获悉客户对企业抱有哪些疑问和不满，然后向员工传授解决这些问题的答案、方法和技能，以便在类似问题再次出现时做好应对的准备。

这种不间断的培训不仅保证了服务的质量，也将企业的服务质量维持在一个稳定的水平之上。服务质量的稳定性非常关键，因为如果企业中的成员步调不一致，最终受害的是企业本身。我的一位友人就曾有过这种经历。她在一家旅馆里过周末，由于周一早晨她要乘出租车去机场，所以在周六那天，她向前台的接待人员询问了到达机场的用时和花费。接待人员回答说，考虑到路况，可能要花45～90分钟，费用大约是40美元。周一一早，我的友人让另一位服务生为她叫了一辆出租车，而她得到的答案却是，路上的用时不会超过30分钟，费用是65美元。两个不同的服务人员竟给出了完全不同的答案，而且两人当中一个说对了时间，另一个说对了费用。我的友人比预计少花了25美元，却被“剥削”了一个小时的睡眠时间，无奈提前来到了机场，满心不快。讲这个故事意在提醒大家，确保你的每一位员工所掌握信息的一致性和准确性很有必要。

如果管理者的“功力”不足以把你培养成为一名专家，那你就只能靠自己的力量了。如果你不具备工作所需要的技能，千万不要把责任推卸到管理者或企业身上。诚然，让你接受培训是管理者和企业的职责，但是你自己也有责任寻找各种途径来提高自己的技能、让自己具备胜任工作的条件。如果你的问题超出了管理者的能力范围，那你就应当另寻高

见，把企业内外所有可用的资源都利用起来。如果你熟悉专业技能，这不仅会提升你的客服质量（当然也能让企业的盈利节节攀升），还能让你更加自尊和自信，在工作中大放异彩。成为客服方面的专家不仅能让你的客户受益，更能让你的工作和生活由此蒸蒸日上。

# 法则11
# 创作一个完美客户体验的剧本

无论你从事何种工作，你都可以勾画出顾客在你的公司中享受完美体验的场景。他们看到了什么，听到了什么，感觉到了什么？每个细节都勾勒出来，并确保你的“演员”班底中，每个人都对自己的角色有准确的把握。

几年前，我曾想象过一个普通的四口之家在迪士尼世界进行一趟完美之旅的场景。然后，我把自己的想象写成了一篇10页长的故事，故事的主人公是罗杰斯一家，故事内容则围绕他们在乐园中的7日游展开。我为什么会想到这些呢？当时，我刚刚被调到奥兰多做迪士尼世界的高级副总裁，罗杰斯一家的故事只是我写的一个剧本，我将其作为一个一流客服的范本，让工作人员加以借鉴。

故事的梗概是这样的：罗杰斯一家来到了乐园后，服务生小心翼翼地为他们泊好了车，接待人员恭恭敬敬地接待了一家人，行李员礼貌地接过行李，前台人员则很快帮他们安排了住处。接着，罗杰斯一家住进了装修得很完美的客房。在度假区，每到一处，罗杰斯一家都会碰到待人友善、业务娴熟的员工。无论是在餐厅用餐、购买冰激凌、搭乘观光车，还是在乘坐太空过山车时，他们都非常尽兴。罗杰斯一家在工作人员的挥手告别中结束了这次五星级的游览体验，离开时，他们的脸上绽放着笑容，因为他们享受到了一生中最难忘的一次假期。

通过编写这个故事，我仿佛真的化身成了顾客，身临其境地体验了一次一流的客服。我把这则故事分发给手下的每一位员工，让他们把这种纸上的完美体验变为现实。在附函中，我写道：“希望这则故事能够帮助大家想象和理解迪士尼世界的世界级客服究竟是什么样的。”在我的任职期间，写故事成了我工作中的惯例。无论你的工作是接听电话还是做咨询服务，无论你是财会人员还是技术支持，无论你是餐厅招待还是餐厅主管，无论你是银行柜员还是银行经理，无论你是空乘人员还是飞机驾驶员，你都可以按照我的做法，创作一个描画一流客服的剧本。

我常常告诉大家，每天开始工作时，你都要先调整好自己的心态，像即将上台表演人生中最激动人心的一出戏一样。我让大家想象着巨大的红色幕帘即将拉开，而评论家们也已在观众席的前排就座。我还告诉大家，一出令人拍案叫绝的戏剧离不开精彩绝伦的剧本。每位制作人、导演或演员都会告诉你，一出戏是由纸上的文字演化而来的。因此，如果你想要提供令人满意的客户体验，你就要先把你想要的场景描绘出来。

无论你从事何种工作，你都可以勾画出顾客在你的公司中享受完美体验的场景：顾客先是到达了停车场，然后进了大门，走进大厅或接待室，直到离开的那一刻，脸上都挂着满意的笑容，他们已经迫不及待地想要再次光顾了！他们看到了什么，听到了什么，感觉到了什么？把每个细节都勾勒出来，想想看你和你的员工（也就是剧中的演员们）需要用什么样的表现，才能为顾客们带来完美的体验？每个人的分工如何？何时应该做什么？应该说什么？用什么方式去说？大家的穿着如何？态度怎样？想象得越细致，效果就越好。

接下来，就是与整个团队、部门或企业中的每一个成员分享剧本的时候了。就像每一部百老汇歌舞剧和好莱坞电影一样，想要引起轰动效应，你就得确保制作班底中的每一个人都对自己的角色有一个准确的把握。诚然，如果你是一个拥有成千上万名员工的企业老板，那么把每个细节都记录在剧本中的确不大现实，我可不想让你的剧本比《战争与和平》还要长。在这种情况下，你可以省略掉一些细节，让人们通过想象来丰富剧本的内容。这样做可以鼓励大家去创造属于自己的剧本，不仅能提高大家发挥创意的积极性，还能让企业工作的方方面面都囊括在剧本中。

如果你对戏剧不感兴趣，那就把剧本想象成一份食谱吧。主厨们可不是为了好玩儿才记录食谱的，他们这么做是为了记录如何把食材完美地搭配在一起，以便以后可以按食谱把这种完美的搭配延续下去。同样，一旦你得出了完美客服的“食谱”，你又何尝不想把这个食谱沿用下去呢？

当然，虽然我们所说的剧本或食谱是保持客服水准不可或缺的计划图，但它并不是一成不变的。每位导演和演员（或大厨）都会告诉你，天下没有一模一样的两场表演（或两顿菜肴）。就算只改动一句对白（或一种原料），整场表演（或整顿菜肴）也就因此变得不同了。如果

你拥有合适的演员，并且排练得很充分，那么在演员们对剧本倒背如流后，你就可以并且应该给他们一些提供即兴表演的空间（详见法则35）。这一点尤为重要，因为与你的演员们产生互动的群众演员就是顾客，而他们的行为举止都是不可预料的。所以，你的员工需要比舞台上的演员更会随机应变才是。除此之外，我们都处在瞬息万变的环境之中，因此我建议大家可以适时地对写好的剧本进行调整。当迪士尼世界引入了新的科技和设施时，我们就特地对罗杰斯一家的故事做了修改。

一个内容充实的剧本同时也可以很好地用作招聘和培训时的参考资料。就像导演一样，你也可以认真研读手中的剧本，根据角色需要在“试镜”时物色合适的人选。比如说，如果你需要的是一名销售员，你可能就需要寻找精力充沛、性格开朗、笑容真挚、能够轻松应对大批顾客的外向型人选。你的剧本中对这个角色的外形和气质等特征的描述，比一般的职位描述还要入木三分，这些都有助于你物色合适的人选。

最重要的一点是，千万不要对员工的表现采取听之任之的态度，务必要把剧本分享给企业中的每一个人。参加戏剧或演唱会的观众无不希望得到无与伦比的享受，同理，你的顾客也无不期待着一流的体验。一个精彩的剧本，便是企业长久获益的保证。

## 法则12
## 事先演练，拿“虚拟客户”练手

有了一流的剧本基础，就要让“演员们”一次又一次地演练、再演练。无论从事什么行业，事先演练都会让人受益匪浅。这样不仅能让员工们知道如何在工作环境中完成任务，更能让他们做好迎接困难和突发状况的准备。

我们已经说过，一流的客服需要一流的剧本做基础。但即便你手上有了无可挑剔的剧本，在演员们没有完全做好准备之前，你敢让他们在一群观众面前直接表演吗？答案是否定的。为了让演员做好演出的准备，你必须让他们一次又一次地演练、演练、再演练。只有这样，你才能挑出剧本中的疏漏，让剧本日臻成熟。当然，不只是演员采用这种做法，运动员也要经过一次又一次的训练，一直坚持到赛季结束那一刻为止。所谓熟能生巧，说的就是这个意思。

企业的经营自然也离不开这个法则。回想一下上次在工作中做演讲的情景，你是毫无准备地临场发挥，还是在前一晚在家里把整个演讲内容回顾了一遍呢？在服务行业中，无论是餐厅服务生还是旅店服务生，都会在餐厅或旅店开业之前接受实地培训。无论你从事的是什么行业，事先演练都会让你受益匪浅。这一过程并不会花费多少钱，需要的只是时间上的投入，但当你的幕布打开时，演练为你带来的“红利”马上就会彰显出来了。

角色扮演这种方式虽然简单，但是效果奇佳。你只需安排一部分员工扮演顾客，让其他员工各自做他们平日里的工作就行了。你可以指导“顾客”向员工提出刁钻的问题或苛刻的要求，以此考验员工的能力如何。你还可以设计一些场景，让员工使出浑身解数。聆听和观察员工的应对，除了在现场当着大家的面给出点评之外，还要在私下给予员工批评建议。如果条件允许，你也可以借鉴体育教练的做法，把演练过程录下来，然后在整个团队面前公映。

有的员工恐怕不太习惯在老板和同事面前进行角色扮演，对于这样

的员工，演练就更显得重要了。一个人如果太过于扭捏或害怕在同事面前丢脸，他又怎能应对“真枪实弹”呢？如果你向戏剧导演取经，他们会告诉你，排练是对付怯场的最佳良方。我这里还有一个缓解排练压力的小窍门：一定要在排练阶段给予全体员工积极的反馈信息。不要只忙着挑错，如果员工表现优秀，不要忘了送上你的称赞。

即使你的客服人员不能来到现场，或分散在离你很远的地方，你也用不着担心。电脑模拟可以收到与真人角色扮演相同的效果。比如说，我们曾让迪士尼世界“动物王国主题公园”的游猎车手在稀树平原上驾驶狩猎越野车进行演练，但很快我们就发现，用真正的越野车进行演练的做法既耗时又费力。所以现在，我们让车手们像飞机驾驶员一样通过电脑进行模拟训练。这不但提高了安全系数、降低了成本，还方便了大家随时随地进行练习。

事先的演练不仅能让员工明白如何在日常的工作环境中完成任务，还能让他们做好迎接困难和突发状况的准备。正因如此，我再次建议你将所有员工召集起来，让大家总结在客服方面遇到的常见问题，把这些难题列成清单。然后，大家一起献计，看看每个问题具体应如何解决。虽然你不可能预知所有的问题，但是这样做可以让你将绝大多数潜在问题都发掘出来。完成这一步后，你可以参考得出的结果来设置新的演练场景。如果你能与大家分享最有效的解决方法，那你不但能够快速直击客服问题，还能将潜在问题扼杀在萌芽状态。除此之外，员工们通过演练可以明晰工作程序，进而就能把更多的精力投入到问题的解决上，即便真有意外发生，他们解决问题的速度和效果也会大有提升。

切记：我们要关注的并不是问题会不会发生，而是问题何时会发生。莎士比亚说的“有备无患”，也正是这个意思。事先的演练可以帮助大家在幕布拉起的那一刻做好充分的准备。可以说，事前做准备要比拿实际中的客户“练手”英明多了！

# 法则13
# 提高对自己的期望值

> 你的客户能够督促你对自己保持高标准、严要求，但如果你真的想要成就卓越，你就得积极自发地提高对你自己、你的同事以及身边每一个人的标准。

你的客户对你抱有很高的期望，为了达到客户的标准，你也得对你的同事和员工抱有很高的期望。人们的表现往往与他人对自己的期望成正比，如果你期望大家都能将最好的一面展现出来，大家也就会如你所愿地展现出最好的一面。有时，你收获的东西甚至还会超出你的期望。

斯蒂尔集团是一家生产动力工具的顶级企业，通过提高对员工的期望值，这家企业也为客户们创造了更多的价值。我曾为斯蒂尔集团做过咨询，其间与许多员工进行过交流，既包括总部职员，也包括制造工人。我发现，这些人有一个共同点：他们对工作精益求精。如果某个产品出现了极小的纰漏，他们一定会把产品返工，不达到完美绝不允许产品出厂。他们不但在电锯和吹叶机等产品上止于至善，对自己的员工和演讲嘉宾也要求做到尽善尽美。之所以这样说，是因为斯蒂尔集团曾经邀请我为他们的总裁团队做过一次演讲。距离演讲还有很长一段时间的时候，斯蒂尔集团营销部总监肯·沃尔德伦邀请我到弗吉尼亚海滩去参观他们的公司，并会见一些公司的人员。这么做，是为了让我在演讲之前熟悉公司的价值观和经营策略。肯带着我把公司的设施参观了一遍，又花了整整一个小时向我补充介绍了公司的背景信息，之后又发给我一封电子邮件，把我们会面时交流的信息做了一次总结。他甚至还专门参加了我的另外一场演讲，以便告诉我演讲中的哪些内容对斯蒂尔集团的帮助最大。毋庸讳言，肯对这次演讲的期望很高，不仅如此，他还尽自己最大的努力向我传达了这份期望。

这种抱有高期望值的心态真的值得所有企业借鉴。总裁们应该提高对管理层的期望值，管理层则应该提高对员工们的期望值。同样，员工应该提高对管理层的期望值，管理层也应该期望总裁们拿出更好的表

现。最重要的是，每个人都要记得提高对自己的期望值。

我在此要提醒大家，提高期望值不会花费公司任何的经费，却需要大家在时间和精力上予以投入。单单提高期望值是不够的，你还需要开诚布公、清晰明确地把你的期望传达给大家，切勿忽视这个环节。不要自认为只要向员工或团队成员传达你的期望就可以了，你还要不厌其烦地讲给他们听。无论你是使用备忘录、在公告板上张贴宣传画，还是发邮件、通过社会化媒体或进行一对一的交谈，你都应该用你能想象到的所有方法把你对他人的期望传达出去。不要给误解或歧义留下可乘之机，一定要注意保持你所交流的信息的前后一致性。如果你不把你所期望的内容讲清楚，员工就很难达到你的期望。

你可以把对员工们的期望写成一份文件，分发给各级人员。虽然文件中的一些内容现在看来对某些人员可能没什么用处，但是你不必在意，因为随着员工职位的更换，这些内容终归会派上用场。更重要的是，文件中的内容还可以让员工们看到你对别人的期望是什么。文件分发到员工手中后，不要忘了做好后续工作，要为员工们扫清他们对文件的疑惑，避免阳奉阴违的情况出现。

不要忘了，把员工对你本人的期待也写进文件中。在迪士尼世界管理运营事务时，我向我的领导团队寄送了一封6页长的邮件，题目为“李的运营措施和重点任务：大家对我的期待，以及我对大家的期待”。在邮件里，我这样写道：“欢迎随时和我交谈，根据事件的重要性和紧急性，你可以选择在一天24小时的任意时间联系我（我将自己的所有电话号码都列了出来）。无论你是不是我的直属下级，每个人都有权力和机会联系我。我也希望与你手下的员工和管理者交流沟通，尽力发现企业运营过程中出现的问题，并找出需要我集中管理的领域……我也会及时向大家提供各种信息。如果你没有及时从我这里接到需要的信息，请一定要通知我。我们之间传递的信息量难免会很大，因此我会尽量把不必要的信息删减掉。如果你认为我滤除掉的信息太多，请告诉我……”

即便你不是老板，你仍然可以为你手下的员工设定高标准和高期望。你可以和你的团队或部门一起设定目标，然后共同寻找达到目标的最佳途径。你可以经常与你的同事“较量”实力，相互激励，更上一层楼。上下级之间的一些友好竞争不但不会造成什么伤害，反而能够鼓舞士气。无论你的身份或职位是什么，只要你的目标够高远，你就能成就大事。

最后再提醒一句：你的客户的确能够督促你对自己保持高标准、严要求，但如果你真的想要成就卓越，你就得积极自发地提高对你自己、你的同事以及身边每一个人的期望。

# 法则14
# 你希望母亲得到何种待遇，你就应该如何对待你的客户

> 你不能像银行柜员一样把客户当成账号，也不能像美容师那样把客户看成长着毛的脑袋，而应让他们找到“自己就是世界”的感觉。

从某种意义上讲，你的客户就像你的家人一样。没有他们的拥护和信任，你的生意必然会前途堪忧。因此，你希望你的父母、配偶、儿女或其他挚爱的人得到何种待遇，你就应该以同样的方式去对待你的客户。

许多企业都会专门指定一批VIP（贵宾）客户，这些客户不仅可以享受种种优惠，还能享受企业的特别关注。但是在我看来，每位客户都是VIP。我所说的VIP，不是一般意义上的“贵宾”（very important person），而是指“个体”（very individual person）。你的每一位亲人都拥有迥异的个性，你的每一位客户也都各有各的需求。如果你已为人父母，你就应该能理解父母希望让孩子在成长过程中觉得自己是世界上最重要的人的心理。那么，为什么不把这种心态延伸到客服上呢？

你希望自己的父母在接受服务时受到什么样的待遇呢？你希望他们在餐馆里遇到一位态度恶劣、漏洞百出的服务生吗？你希望接待他们的银行柜员对问题一问三不知吗？你希望让他们被迫听着嘈杂的音乐或恼人的广告、白费10分钟傻等着电话接通吗？你希望让对病人不屑一顾的医生或护士为他们服务吗？这些是你和企业的每位成员每天都应该扪心自问的问题。或许你觉得顾客甲是个难缠的人，或许你看见顾客乙就七窍生烟，或许你根本不想为顾客丙包装什么礼物，只想把礼物直接砸到他身上（我们有时也会被家人气得火冒三丈、怒不可遏，所以被顾客惹怒也在情理之中）。但无论你对顾客抱有什么想法，你都必须为他们营造舒服的客户体验。这么做并不是出于什么崇高的气节，而是为了你的工作和企业的利益。

一次，我和妻子普丽西拉在南加州博福特的城市阁楼酒店入住。清早，我到酒店边上的一间小咖啡店喝咖啡。一位乐呵呵的年轻女服务生接待了我，她有一个非常适合她个性的名字——乔伊[3]。乔伊问我：“早上好，我能为您做点儿什么？”我告诉她我想要一块蓝莓马芬和一杯咖啡。她接着问道：“需要加热吗？”

“加热什么？”我问她。

“马芬啊！”乔伊回答我：“马芬加热以后更好吃哦！”

绝大多数服务生只会把你的马芬塞进袋子里，扔到柜台上，更别提当时的时间还不到早上6点，正是大家容易心浮气躁的时段。乡村歌手布拉德·佩斯利有一首歌《世界》，歌中这样唱道：“在餐厅服务生看来，你只不过是一笔小费罢了。”我对乔伊与众不同的表现非常好奇，于是便问她为什么要主动为我加热马芬。她回答说：“我总是想，如果顾客是妈妈，那么她会希望得到什么样的待遇呢？”

真是一语道破天机！如果你能像乔伊这样思考问题，你的客户服务就会比别人好很多。在接下来的旅程中，我每天都要到那家小咖啡店吃早饭，为的就是见到人如其名的乔伊。我敢肯定，别的顾客也一定会乐于做那里的回头客。

布拉德·佩斯利的那首歌里还唱道，你不能像银行柜员一样把客户当成账号，也不能像美容师那样把客户看成长着毛的脑袋，而应让他们找到“自己就是世界”的感觉。

从某种意义上来说，每一条客户法则都在告诉你，你希望亲人得到什么样的待遇，你就应如何对待你的客户，从而给你的客户营造一种完美的体验。因此，我想特别提及客户体验中的两个特殊点：一个是起点，另一个是终点。让我明白起点和终点的重要性的人，是我的妻子和母亲。她们告诉我，在进门和出门时得到优质的服务很能打动人心。初次见面和分别时留下的印象主宰着客户对企业的长期印象。这一点并不难理解，无论过程如何，一句活力充沛的“你好”和一句真心诚挚的“再见”，总能为顾客对企业的回忆增添一抹亮色。

在我办理业务的美国太阳信托银行的一家支行里，员工都深谙如何让客户在进门和离开时享受到优质的服务。莱拉·约翰逊是这家支行的行长，她以身作则地营造着整个支行的服务氛围。每次走进这家银行，她

都会从办公室里走出来向我问好，还不忘询问我妻子的情况。只要她看到我离开银行，总会抽出时间来和我道别。这样热情的服务虽不能增加我的存款利息，却能让我对太阳信托银行的忠诚度与日俱增。

因此，无论你的工作是否涉及酒店、商店或旅馆服务，无论你是律师、金融工作者还是企业高管，我都强烈建议你在进门处安排一位友好而性格开朗的员工。不要让顾客久等，因为在现在这个时代里，人人都想要得到及时的服务。如果你从事的是零售行业，那么这一做法还能为你带来另一个好处。研究表明，如果员工能够与顾客四目相视并与其进行语言交流，那么店内失窃现象便能得到很好的扼制。单这一项所节省下的经费，估计已经足够支付在入口处安排员工的费用了。

不要忘了用足以吸引顾客再次光临的方式来结束你的服务。无论你的客户是否购买了东西，无论他们与你达没达成协议、签没签成合同，你都应该把他们送到门口，并感谢他们的光顾。对客户的光临表示感谢，要让他们知道，你期待着他们的下次光顾。

同样，作为管理者的你，如果想要你的员工或下属用对待自家亲人的态度来对待客户，那你就得用对待客户的方式来对待他们。你可以把这看成客户服务的一条金科玉律："员工所不欲，勿施于客户。"客户们不会仅仅满足于优质的产品，他们还希望被人重视，渴望得到人与人之间真心的交流，而这也是你的员工们所希望得到的。如果你能用这种方法来对待员工，他们也会把这份情谊传达给他们所服务的客户。

这条浅显易懂的法则适用于企业中的每一位成员，连那些从来没有机会直面顾客的幕后工作人员也包括在内。这些幕后工作人员保证了企业的正常运营，他们不仅妥善保管着企业运转所需的物质原料，还把这些物品归置得井井有条。他们是企业设备的保洁工，不仅帮助企业购买原材料，还保证了通信设施的畅通无阻和及时升级。他们从货车上卸货装货，还负责将货物妥善地摆放在货架上和储藏室中。无论你从事的是什么行业，这些幕后功臣的重要性都不容小觑。你也可以把他们看成戏剧舞台后的幕后人员，要是没有他们，哪有演员们在舞台上的大放异彩？

我把员工对管理者的期望归纳成了三个词，其英文首字母拼起来就是"ARE"，即赏识（appreciation）、认可（recognition）以及鼓励（encouragement）。ARE就像一种可以无限循环使用但毫不消耗成本

的燃料。无论你如何利用开采，这种燃料永远都不会枯竭。你送给员工们的ARE越多，他们能够带给客户的ARE也就相应地增多。如果你能与员工慷慨分享ARE，并把这种做法培养成习惯，你很快就会发现，员工和客户的满意度会同时呈现上升的趋势。因此，你应该要求每位管理者都毫不吝惜地与员工们分享ARE。如果管理者摸不着头脑，你就教他们如何去做。如果一些管理者无论如何都学不会，那你可以把他们调到其他岗位，或者干脆解雇他们。不会分享ARE的管理者，势必会给企业带来麻烦。

在我的职业生涯初期，我因在处理任务时雷厉风行而被人看作一名优秀的管理者。然而，我并不知道如何正确地对待我的下级，这个缺点不仅让我举步维艰，还拖了我员工们的后腿，让他们的客服质量大打折扣。谢天谢地，我最终克服了这个缺点，并领悟了与员工们慷慨分享ARE的重要性。很快，这股由ARE汇成的清泉便惠泽了客户。

如果你能给员工营造一种受到重视的感觉，那将会使他们赢得更多的自尊和自信，而这些积极的心态，便是优秀表现的原动力。那些得不到重视的员工，则会以不重视工作的心态得过且过，就像觉得自己没人爱的人很难去爱别人一样，这是天性使然。因此，如果你想要让客户们有被重视的感觉，那就从重视员工开始吧。举个例子，前不久，我偕妻子普丽西拉与美军副参谋长劳埃德·奥斯汀上将在五角大楼一起共进午餐，午餐完毕后，奥斯汀上将离开席位，走到餐厅服务生面前，感谢他细致入微的服务。然后，他又走到厨房里，对厨师的手艺表示了赞赏。如果这位四星上将都能抽出时间，对这些对他的升官晋级毫无作用的人表示赏识，那你肯定也能这么做。先找出能让员工感受到你对他重视的方式，然后用这种方式去传达你的关爱。

这不正是你希望自己的母亲能得到的待遇吗？

---

[3] 乔伊，英文名Joy，有“快乐”之意。——译者注

## 法则15
## 像蜜蜂一样管理

> 无论你在企业中处于什么位置，你都在同时扮演着“蜜蜂”和“花朵”两个角色。这两个角色缺一不可，相互影响。你越是能敞开心扉地接受别人的花粉，就越是能掌握为他人授粉的诀窍。

在我的演讲和研讨会上，主持人通常都会用“负责迪士尼世界10年运营”的方式把我介绍给听众。接下来，主持人通常还会向听众介绍，我管着4万名员工，把迪士尼世界不计其数的酒店、主题公园、高尔夫球场、购物娱乐中心以及运动休闲中心经营得风生水起。几乎每次都会有人问我：“你把这一切都管理得井井有条，有什么秘诀吗？”实话实说，我其实并不具备对这家大型企业的方方面面都了如指掌的神力。但是，我有众多称职能干的“左膀右臂”，我一直坚信，他们对自己所负责范围的具体事务绝不会得过且过。我的职务并没有要求我对企业中的所有事情洞若观火，我的任务其实就是像只蜜蜂一样飞来飞去，逐渐帮助总裁、管理者以及客服人员们完善他们的表现。

在我的工作中，有关迪士尼世界创始人华特·迪士尼的一则故事一直激励着我：一个游览迪士尼世界的小女孩问华特是否还会再画米老鼠，华特回答说，他已经不再画他创造出来的卡通角色了。

小女孩又问：“那你还写不写故事了？”

华特回答说：“我也不再写故事了。”

“那你都干些什么呢？”小女孩有些疑惑不解。

华特想了一下，然后解释道：“我就像一只蜜蜂，在不同的花朵之间飞来飞去，从这儿采点儿花粉，再到那儿采点儿花粉，然后再回到蜂窝里制造花蜜。”他的意思是说，他的工作就是在迪士尼世界的各个机构之间“飞来飞去”，为众多员工的想象力授粉，帮助他们提升创意和效率。

对于那些希望提高团队、部门或公司的客服质量的管理者而言，华

特的话不失为一句值得借鉴的箴言。如果你想让你的企业在竞争中脱颖而出，你就得确保企业无时无刻不在与时俱进。入行之初，我就意识到，自己的力量是有限的，但如果你能调动起你所管理的每一个人的积极性，你就能拥有移山之力。军人们把这种作用称作“力量倍增器”，华特·迪士尼则用“加法原则”来形容这种效应。使用什么叫法并不重要，重要的是你要意识到，如果你的“蜂巢”里的每一个成员都能养成通过搜集和传播好点子来提升业绩的习惯，那么你的客服质量将得到极大的提高！

大自然离不开为花朵辛勤授粉的蜜蜂，企业也离不开为员工的创意“授粉”的领导者和在同事之间传播创意花粉的员工。但是人与蜜蜂之间存在一个不同点：对蜜蜂而言，传授花粉是带有季节性的，而对于那些想提升团队和员工的客服质量的管理者而言，“授粉”却是一项日积月累的工作。对于这些管理者而言，为员工“授粉”俨然成了他们每天的功课。随着职业生涯的展开，我越发体会到，我的主要职责其实就是尽可能多地与员工沟通，并且竭尽所能地推动大家前进。有时，我的点子能够一语惊醒梦中人，但指天射鱼的情况却也时有发生。事实证明，我与员工们的交流不仅能激发出新的灵感、带动大家提出疑问，还能激励我身边的人寻找新的途径来更好地完成工作。

当你在企业这个大花园中飞来飞去时，不要只忙着找碴儿。如果你想培养大家创新思考的好习惯，那么找碴儿是没有实际意义的。相对于重视企业的不足，你应该把注意力放在如何改进现状上。但切记：不要直接命令员工应该怎么做，而是要通过提问来引导。如果你能给客服人员以自由思考的空间、鼓励他们大胆表达自己的想法，那么他们所想出来的对策也许会比你的对策还要英明。

当我进入迪士尼世界时，我已经在餐饮服务业积累了许多经验，但除了与家人同游过几次主题公园以外，我对公园的一切知之甚少。因此，我向我手下的员工们问了许多“入门级”的问题。然而，我的“傻问题”却让自己受益匪浅。由于我确实对公园的运营不太了解，因此，我并没有停留在“我说这样做就应该这样做”的定式中。除此之外，我的无知不但提升了那些专业人员的自信，还激发了他们出谋划策的勇气。

无论你有多少经验，无论你从工作中积累了多少方法，这种做法对任何管理者都适用。专业技能固然重要，但同时也会掐灭创新思想的火花。如果有人问你“我们为什么要这么做？”最糟糕的回答莫过于“因为这

是我们一直沿用的方法”。

我承认，并不是所有人都欢迎我在他们的管辖范围内进进出出、念叨着如何才能改进现状。但是我选择了锲而不舍，最终，我通过热情和对每位员工的专业技能发自内心的尊重融化了这股阻力。我会专门造访员工的办公场所，希望为他们的工作“授粉”，在此过程中，我一般会问以下几个问题。在此，我强烈推荐各位读者能根据自己的企业和工作职责的情况，把这些问题留为己用：

- 你为什么用这种方式做事？
- 你觉得还有没有更好的方式？
- 你有没有考虑过用这种方法来试试看？
- 客户对你的工作方法最欣赏的地方是什么？
- 客户对你的工作方式有没有不满意的地方？
- 哪些话是你不愿意和客户说的？
- 如果你可以对我们现存的客服方式做出两个改变，那么你会改变哪些方面呢？

你也可以事先针对工作中的一些特殊方面准备好相应的问题，比如：

- 客流高峰时期顾客的平均等候时间有多长？
- 哪些货物经常会出现缺货情况？
- 平日里，你一上午能够为多少位顾客提供服务？把这个数字和下午所服务的顾客人数做一下对比。
- 这些顾客中，多少人是心满意足地离开的？
- 在你看来，这些客户中只会来光顾一次的人占多少？能够成为常客的人又占多少？
- 你应该如何有效地利用业余时间呢？

如果你不问这些问题，人们也就不会这样思考。除了这里所列出的问题以外，很多问题都可以帮助你寻找到改善企业现状的崭新途径。你提的问题越多，生出的点子也就越多。而且，这样的提问除了时间以外，并不需要其他的成本投入，并且还能提高员工的自信心和积极性。

你也可以借鉴华特·迪士尼的“加法原则”，不时地把企业中的“蜜蜂”召集在一起，激发大家的想象力。你可以定期安排让大家分享好点子的机会，一周一次或一月一次都可以。大家提出的一些点子可能现在不大适合，抑或还需“画龙点睛”才能够具体实施，但你仍要把所有可能会派上用场的点子都记录下来，整理成档案。因为你永远也猜不到哪个点子会有大放异彩的那一天。有时候，最有效的解决方法往往是由看上去毫无关联的点子组成的。

请记住：无论你在企业中处于什么位置，你都同时扮演着“蜜蜂”和“花朵”的角色。这两个角色缺一不可、相互影响。你越是能敞开心扉地接受别人的花粉，就越能掌握为他人授粉的诀窍。即使你不是管理者，你依然可以将灵感和创意的花粉在职场中传播开来。无论你的职位、头衔是什么，只要你想提高客服的质量，那就勤奋地飞舞起来，寻找改善现状的途径吧！只要你行动起来，永远都不算晚。

## 法则16
## 对客户真正的感受刨根问底

有的客户谨小慎微、不愿惹麻烦，所以他们即使有什么不满也不会说出来，或者被问及服务质量如何时，会用“一切都还好”搪塞过去，私下里却决定再也不光顾。你要学会“偷听”顾客们的谈话，要有刨根问底的精神，细心倾听顾客的弦外之音。

阿尔伯特·爱因斯坦曾经说过：“不要把重要的事委托给在小事上粗心大意的人。”无论你在哪家公司任职，无论你工作的具体内容是什么，你的工作都离不开尽心尽力地为客户服务这一条。在客户服务上，任何真相都不容忽视。

如果你不能理解顾客的所需所求、所感所想，你当然也就不知道该如何为他们提供适合的服务了。但是，许多企业却并没有把挖掘真相这个任务放在首位，它们宁肯把大把大把的时间都用在自欺欺人上，沾沾自喜地认为自己已经了解了顾客。有的真相的确不大容易接受，因此，挖掘真相或许需要一些勇气。但是，如果你对这些令人不适的真相视而不见，你或许会在不经意间失足。当你的企业因此而跌入谷底时，你的客户们会纷纷弃你而去，那时你就只能自舐伤口了。

不要幻想着有一天真相会从天而降，你应该主动去挖掘。我之所以这样说，是因为人们都不愿意挑起事端。诚然，有些顾客一遇到让他们不满的情况就会心直口快地说出来，这些人的确会为你敲响警钟。但是，顾客之中既有谨小慎微的人，也有不愿给别人惹麻烦的“老好人”，你能对这些顾客置之不理吗？事实上，绝大多数顾客都宁愿忍受差强人意的服务，也不愿意引发冲突或把宝贵的时间浪费在恶语相向上，如果不是事态或损失达到不可容忍的程度，他们是不会把事情公之于众的。我不得不承认，我也是这类顾客中的一员。如果有一位其他企业的员工询问我关于他们的情况，即便明知是在撒谎，我十有八九也会用“一切都很好”来搪塞过去。有时，我根本没有时间和精力去详细解释企业中存在的漏洞；有时，我早已下定决心不再光顾这家企业，因此便抱着“何必费

口舌”的心态来应付对方的提问。因此，你一定要付出额外的努力，才能知晓顾客对贵企业客服质量的真正感受。

奥斯卡·王尔德曾经说过：“看似纯粹而简单的真理，实则鲜少纯粹，且绝不简单。”我对这句话的理解是：人绝不应该止步于浅显的答案，而应坚决抵制用表面事实代替真理。在面对个人人脉、公众事务或生意上的问题时，我之所以肯下力气去挖掘表面之下隐藏着的真理，正是出于这个原因。在处理客服方面的问题时，这样的“刨根问底”也不失为一种正确的方法。你和你的员工对顾客感受的理解并不是真正的事实，顾客们的真情实感才是唯一的正解。我在演讲中总是告诉大家：“不要把你自己的想法奉为真理。你的主观想法至少有一半都是错误的。”

我曾经看过这样一句话，对此感慨良多：“我的确不该偷听别人的谈话，但是有时，这是挖掘真相的唯一途径。”我必须承认，在我的职业生涯中，我常常会偷听顾客们的谈话。这个习惯是我在刚开始工作时就养成的，那时我还是餐厅的服务生。我发现，通过倾听我所服务的顾客的闲聊，可以得到非常多的信息（你都想不到，食客们在服务生面前谈论的信息有多丰富！），从而不仅可以为顾客提供他们想要的服务，还能在他们有所不满的方面做出弥补。除此之外，我还以此加深了对他们的了解，于是也就能在细节上为他们带来出乎意料的小惊喜，让他们的就餐体验更加愉悦。不久之后，我发现我的服务区的营业额超过了同事中的平均水平，还有不少顾客专门返程来店，要求坐在我的服务区就餐。这些都是我永世难忘的珍贵回忆。

自从体会到了理解真实情况所带来的价值，我便把偷听的习惯保留了下来，直到晋升为统领大型企业的总裁，我还是一如既往地保持着这一“传统”。我会在自己负责管理的酒店大厅里“微服私访”，也会在我监管下的餐厅里像个间谍一样“隐匿潜行”，为的就是得到一手信息。说实话，虽然我已经离开了这个岗位，却仍然难改偷听的“陋习”，因为这是我得到信息的好方法。连普丽西拉都常常批评我，说我偷听得太肆无忌惮了。

当然，想要了解实际情况，除了偷听以外，你还有其他的选择，首先就是直接询问顾客本人！我认为，你应该为每一个需要接触顾客的雇员提供培训，告诉他们如何通过提问获取真相。以下，我列出了几个这样的问题：

- 您想买的所有东西都买到了吗？
- 还需要我为您做些什么吗？
- 您觉得我们该在哪些方面做些改进？
- 您对我们的服务有特别不满意的地方吗？
- 我们应该对服务做什么样的改进，才能更符合您的心意？
- 您觉得我们的服务有什么优点，足以让您愿意再次光顾？
- 您会不会把我们推荐给你的挚友或亲人呢？如果会，是出于什么原因？如果不会，又是为什么呢？

除此之外，每家企业都应该将顾客的投诉记录下来。还有，不要忽视传统的顾客调查的威力。在信息高度发达的今天，智能手机应用程序、在线实时网聊等途径都可以为你所用，用以调查顾客对企业的真实看法。但你要有刨根问底的精神，细心地倾听顾客的弦外之音，不要止于表面的回答。而在顾客看来，你的“穷追不舍”代表的是你对他们真切的关怀。

佛祖曾说：“不可长久藏匿的事情有三个：太阳、月亮及真理。”就像太阳与月亮一样，随着时间的推移，真理一定会浮出水面。即使你的顾客不把逆耳的真实情况告诉你，他们也一定会告知自己的朋友，而这或许就是你的企业被埋葬的第一捧土。不要等着你的顾客通过社交网络把对你真实的不满宣扬得沸反盈天，而是主动将真相挖掘出来。真相是金子，每位顾客都是一只会下金蛋的天鹅。

## 法则17
## 用心倾听

> 如果你对顾客的理解有误，顾客很可能不会追究什么，但如果你把他们看成是可有可无的，他们是绝对不会原谅你的。顾客判断你是否在乎他们的标准，就是看你是否用心倾听他们的话。

在万豪就职时，我的老板卡尔·克尔伯格曾在我的年度员工表现评估表上写道，我的“倾听水平”有待提高。他原话是这样说的：“我讲话时，你经常不好好听。”

我马上起了抵触之心，极力为自己辩解。其实，我的这种做法本身就印证了卡尔的话：我的确听到了他的话，却没有用心去倾听。我并没有要求他对那段评语详细解释或做进一步说明，而是私自为他的话扣上了自己的臆断。平静下来之后，我想起普丽西拉也曾多次埋怨我不好好听她说话。当然，她指出问题的方法和语调都与卡尔有所不同，她常常会说：“李，你到底在听我说话吗？”显然，这并不是在提问。我意识到，卡尔是正确的：在倾听方面，我需要补补课了。

如果你的客户觉得你没有认真聆听他们的话，他们并不会像普丽西拉或卡尔那么直白地告诉你，但是下次你邀请他们再来和你做生意的时候，他们就会“以牙还牙”地对你的话置若罔闻。因此我建议你，务必要让每一位需要与客户交流的雇员都掌握倾听的技巧。最终，我听从了卡尔的建议，报名参加了万豪人力资源管理部为员工安排的为期三天的课程。这是我在提升管理和领导技巧上所做的最明智的决定之一，不仅如此，这次课还改善了我的家庭生活。当然，我并不是随时随地都能达到“完美倾听者”的标准。就在不久前，普丽西拉还催我去医生那儿检查一下我的听力。回家后，我把检查结果告诉了她：“我的听力没问题啊！”她听完后说：“这么看来，问题比我想得还严重啊！”这句话，我可是真真切切地听到了。

其实，无法倾听他人所讲的话只不过是个坏毛病而已，从某种意义上说，人人都有点儿这种坏毛病。我们很容易自顾自地滔滔不绝，却不

聆听别人的话。幸运的是，习惯是可以改变的。这需要时间和精力的投入，但是一旦改正了这个毛病，你就能大大提升顾客满意度了。

你的客户是凡人，自然也希望得到他人的理解。但从情感方面来说，你更应该让他们感觉到你渴望理解他们的热情，让他们明白你是真心实意地想要体恤他们的所感所想、所思所需，这才是顾客们更想得到的服务效果。如果你对顾客的理解有误，顾客很可能不会追究什么，但如果你把他们看成是可有可无的，他们是绝对不会原谅你的。顾客判断你是否在乎他们的标准，就是看你对他们的话是否用心倾听。

我家附近有一家人气很旺的汉堡连锁店，前不久，我与店里的一位年轻服务生之间发生了一点儿不愉快。我本想订一份外卖，谁知在拨打了4次电话之后，才终于有人接听。我以前在这家店里订外卖时曾经出过几次问题，因此我在到店里取汉堡时，礼貌地把之前出过的问题向一位年轻的服务生复述了一遍。我的不满自然是入情入理的，但这位服务生不但不听，反而立刻起了抵触之心。他不耐烦地告诉我，餐厅规定，他们要先为店内的顾客服务，然后再去管那些打电话订外卖的顾客，何况那天晚上，店里的生意真的很忙。我觉得他的答复让我很恼火，于是就给这家店的首席执行官写了一封信。没过多久，我就接到了一通由区域经理打来的电话，他的回答果然印证了我的怀疑：原来，先顾及店内顾客再接电话订单的做法根本不是公司的规定。为了堵我的嘴，那位员工竟然凭空编造了一个借口。

很显然，那位员工并不知道客服为何物。他不仅对我遇到的麻烦置之不理，甚至都没有意识到顾客的问题也是他自己的问题。不知我与区域经理谈过话后，那位服务生会不会受到什么处分，但如果他当时能够顾及到我的心情、能够表现出哪怕一丁点儿的关心，我便不会追究什么，也不会专门投诉了。

说来可笑，我们往往会花许多精力来提升自己的口才，却不愿培养我们的倾听能力。在大学里，我曾经选修过一门演讲课。我知道，雄辩的口才是进入职场后的一把有力武器。我还意识到，在公众面前演讲是许多人的一大弱势，如果我能甩开这困扰了绝大多数人的恐惧感，那么我的优势就会凸显出来。课上，我被安排在班里做一次演讲，而演讲的前一天，我却因为怯场而退课了。想到要在众目睽睽下演讲，我就自觉无力招架。而今，演讲却成了我的工作。我是怎样克服自己的恐惧感的呢？这多亏了一位演讲方面的导师的金玉良言，以及我自己的不断践

行。

而聆听技巧的重要性同样也是不容小觑的。培养听力同样也有一定的技巧可循，但是真正能够利用这些技巧的人却寥寥无几。究其原因，还是我们对聆听技巧的重视不够。另外，绝大多数人都自以为早已把这门技术掌握得很彻底（或者起码在表面上装得很会聆听）。而实际上呢？在这个纷繁复杂的世界上，绝大多数人在聆听上都做得不到位。无论我们怎样伪装，到头来骗的不是别人，而是我们自己。

以下是几个有关如何练习聆听技巧的建议：

1. 为聆听寻找适当的场合。我的意思是说，你应该和顾客在安静的场所交谈，避开其他的干扰。

2. 把精力集中在顾客身上。保持眼神交流，不要插话，不要边听边干其他事，不要在身体语言上有任何不耐烦或分心的表现。

3. 不要接顾客接下来想说的话，你又不是什么读心大师。

4. 在有条件的情况下，把顾客的话记录下来。别以为你能凭大脑把顾客所说的话全部记下来。

5. 让说话的人把话说完，然后再回答。你甚至还可以在做出回应前问："您还有什么想说的吗？"

6. 顾客把话说完后，把对方的话复述或转述一遍。比如说："以我的理解，您的意思是说，您从我们这里买到的搅拌机如果调到某个档就会出故障，虽然距购机时间已经超过了30天，但是您还是希望我们能为您换一台新机器。"你也许无法把顾客所说的每个细节都记下来，尤其是在顾客情绪波动较大或所讲内容太多的时候。但是，如果你能复述顾客的讲话，你就能清晰地抓住谈话的重点了。

7. 一旦清楚了顾客所讲的话，你就可以问一些补充问题，以加深你的理解。

8. 自始至终都要让顾客有受到重视和得到理解的感觉。

9. 看在上帝的分上，如果有顾客向你投诉，一定要道歉！一句抱歉，或许是向顾客表示你的关心的最好方法了。（详见法则36）。

但是，只做到这些还是不够的。想要精通聆听的技巧，你不仅要注

意听对方说的话，还要去听他们的弦外之音，以及他们想要表达却无奈词穷的内容。想要达到这种效果，你的注意力必须要像聚焦的激光束一样集中。有的顾客虽然对你的产品或服务的某些方面有所不满，却不知如何表达出来；有的顾客自己也不明白自己的需求到底是什么；有些顾客虽然知道自己的所需，却不知该如何通过语言来具体地表达出来；还有些顾客，因为不好意思而选择缄默不言（比如，一些需要技术人员帮助的顾客觉得自己对科技一窍不通是件丢脸的事；再如，一些病人患了难言之症，不好向别人诉说）。无论原因为何，细心的聆听者都能体察到顾客到底是在掩饰些什么，还是找不到合适的语言来表达。我发现，面对这种顾客，最好的方法就是先提问，然后再注意倾听对方所给的答案。

在旁敲侧击时，你需要实现有效的沟通，也就是礼貌、耐心、文雅地与对方进行交流。问问顾客还有没有别的话要说，好让你加深对他们的了解并更好地为他们服务。你要告诉顾客，你是真心实意地想要听取他们的想法的，让他们不要担心自己的顾虑微不足道，也不要怕自己的问题太“幼稚”了。你需要为顾客们营造一个让人安心的环境，好让他们袒露心声。如果你能消除顾客的紧张感并询问适当的问题，那么无论顾客是在表达对产品、服务的不满，还是为企业提出建设性的建议，以及要求得到合理的赔偿，你都能够清晰地掌握他们的需求。

史蒂芬·柯维在他的畅销书《高效能人士的七个习惯》中提到了“知己解彼”[4]这个原则。他指出，通常，那些受到理解的顾客们会愿意再次光顾，而那些没有得到理解的顾客，则会另寻更懂得聆听艺术的商家。

---

[4]　这也就是先理解别人，然后再寻求别人对自己的理解。——译者注

# 法则18 借鉴别人的好点子，把他们的优势为己所用

如果你的竞争者拥有比你更先进的服务体系，或是研发出了一套比你更快的做事流程，那么终有一天，他们会将你的顾客全部偷走。因此，你需要紧盯竞争者的一举一动，毫不犹豫地把他们的优势拿来为己所用，让他们无法占据优势。

你有没有发现，世界上有些最成功的企业，是靠借鉴和发扬其他公司的好点子才拥有今天的业绩的？举例来说，苹果公司首次将鼠标提供给了电脑用户，但鼠标并非诞生于苹果公司，而是IBM的工程师发明的。但是史蒂夫·乔布斯看准了这项技术的潜力，他依据苹果个人电脑的设置对鼠标进行了改进，由此，苹果不仅颠覆了消费者的逻辑，同时还在个人电脑行业中刮起了一场改革的旋风。

当然，你也可以通过类似的方法来改善你的企业或部门的客户服务。也就是说，你要像一块海绵一样汲取灵感，然后再根据个人情况对这些灵感进行改造，以便为己所用。你可以模仿某个富有创意的流程或策略，也可以借鉴那些能让消费者身心愉悦的词汇。你甚至还可以借用一些与客服没有直接关联的东西，比如某个培训课程、某个技术升级程序，或者销售场地和办公空间的某种布局等。但是，明智的模仿者不会照搬别人的东西，而是会对周围的好点子进行认真的审视，筛选出最适合自己的点子，然后用合适的方法来予以实施。

或许我的话有悖于上学时老师教给你的东西，但我还是要说：至少在商界，模仿并不等于欺骗。只要你模仿的东西没有在专利局登记注册或受某种法规的保护，那么借鉴其他企业的点子的做法并不犯法。如果模仿也算犯法的话，那么世界上那些不可思议的发明也就不会诞生了。实际上，不去模仿才是真正的欺骗，因为这无异于自欺欺人。你可以这样看待这个问题：只要你的竞争者拥有比你更先进的服务体系，或是研发出了一套比你更快的做事流程，那么终有一天，他们会将你的顾客全

部偷走。当你后悔自己没有抓住机会模仿这些竞争者的时候，你已经无力回天了。因此，你需要紧盯竞争者的一举一动，要毫不犹豫地把他们的优势拿来为己所用，让他们无法占据优势。

酒店业就是一个因模仿才得以兴旺发展的产业。现在，但凡大规模的连锁酒店都提供快速入住和快速退房服务，并且都设有早餐订单、平板电视、健身房、会员优惠积分以及其他先进的便利设施和服务。如果把这些酒店的名称和标志摘除，然后将一位资深旅客随意带进一家大规模的连锁酒店里，我估计连这位旅客也猜不出自己身在哪家酒店。所有这些创意都有其起源，但现在，这些创意已“遍地开花”，而各大酒店也争先恐后地想在这些创意上再做文章。当今，每家酒店都想在借鉴和利用别人的点子上抢占先机，而受益者自然就是那些寻求舒适落脚处的旅客了。

当我意识到模仿的重要性后，我便开始锻炼自己细心观察和用心记录的习惯，以求捕捉每一丝能够提升生活品质和工作质量的灵感。直到今天，每当走进酒店、餐厅、银行、机场、就诊室、商场等场所时，我都会仔细审视周围的一切，然后思考我应该如何把这些东西应用于我的生活中，或如何放在演讲中与听众分享。有一次，我和普丽西拉一起去越南度假。我们在一场支持癌症研究事业的慈善拍卖会上拍得了一份旅行套餐，于是便按照套餐约定，居住在第六感酒店。那里的服务质量堪称一流，但引起我注意的，还要数酒店里的枕头。原来，店里居然有多达16种枕头可供选择，不仅形状、大小各不相同，枕芯也分为泡沫填充物、羽毛和山核桃壳等，应有尽有。旅客们还能为枕头挑选不同的熏香制品，以助提升睡眠质量。虽然我因出差已经入住过成百上千家酒店，但枕头选择如此之多的酒店，我还是头一回遇到。如果我还在酒店服务业工作的话，我必定在返程后立刻把这家酒店对枕头的周全考虑纳为己用。但鉴于我已经退休，我决定以此为各行各业的企业提个醒，鼓励大家永不止息地为满足顾客需求而寻找新的途径。

最后我还要提醒大家：在借鉴别的企业的好点子时，你不必把目光局限于直接竞争对手的身上。富有远见卓识的人懂得从自身所在的行业之外发掘好的点子，并把别人的点子按自己所需加以改造利用。无论你从事的是哪个行业，只要挖掘到令人眼前一亮的点子，你都可以从中汲取养分。

以下是一些有关如何汲取好点子的方法：

- 到商场里去，尽可能地多转几家店铺，把你观察到的每一次优质的客服都记录下来。回到办公室后，查看一下你的清单，考虑一下哪些做法适合你的企业。

- 给员工或同事们布置一项任务，让他们把日常生活中遇到的所有与优质客服有关的做法都拿出来与大家分享。选出5个可以在企业内实施的最佳想法，并给分享这些想法的员工以奖励。

- 找找看，哪些企业在你的企业有所欠缺的方面做出了突出成绩，然后专门对这些企业进行研究，到这些企业中去取经，和他们的员工及客户群聊一聊，上网查查大家对这些企业的评价如何。

- 阅读商业杂志、参加会议、多在网上搜索资料，以此让你对产业的消息更加灵通。亲身体验的价值固然不可替代，但如果你能在知识的积累上做到尽心尽力，那你收获的价值也是不可小觑的。

- 经营你的业务人脉。如果你能把同事作为人脉利用起来的话，这无异于进入了一所师资力量一流的终身学习机构。你可以从你的同事那里获取灵感，但也别忘了慷慨地和他们分享你的好点子。

- 阅读、阅读、再阅读。书本、杂志、网上的文章、日报，这些通通要读。从每一篇故事和每一个广告中寻求灵光一闪的契机。

- 与各行各业的精英们多多相处。让他们把他们的“独门秘籍”与你分享，“三人行必有我师”，他们的话中一定有亮点。

模仿不仅是一种最真诚的赞赏，还是一条自我提升的捷径，如果你能够发挥创意、让借鉴来的点子发挥出最大的潜力，那么模仿的好处就更加明显了。记住：你并不一定要争最强、夺第一，你只需做最好的就行了。而想要成为最好的，你就应该随时随地地眼观六路、耳听八方、敞开思维。灵感不需要你花费任何成本，因此，抓住一切机会，捕捉灵感吧！碰到一个好点子后，好好思考如何用更少的花费来更快更好地将其付诸实践。

如果你仍对模仿的智慧将信将疑，那你可以在下次去购买你最爱的咖啡饮品时多加注意。许多年前，霍华德·舒尔茨在意大利参加一次贸易展览时，发现米兰和维罗那的街道上散布着一些小咖啡馆。咖啡师把咖啡豆研磨好、做出浓缩咖啡、把牛奶搅出泡沫，然后端上一杯杯热气腾腾的咖啡饮品，这情景是他从未见过的。舒尔茨的心灵受到了震撼，而他接下来的所作所为，早已被传为商界佳话。他将自己的所见所闻与想法相结合，于是星巴克应运而生。2011年，舒尔茨荣膺《财富》杂

志“年度商业人物”。在我看来，舒尔茨不啻为商业历史上最伟大的模仿者之一。

# 法则19
# 还有哪些顾客需求没有得到满足

挖掘顾客没有得到满足的需求，然后去填补这些空缺。如果对手以店面广布为优势，那你能不能把分店合并为一家总店，然后以极其便捷的送货服务来制胜呢？如果对手的营业时间是朝九晚五，那你能不能来个朝八晚六呢？如果对手的语音提示表示他们会在24小时内答复顾客，你能不能直接接听顾客的电话并及时处理问题呢？

全美最受人拥戴的投资家沃伦·巴菲特曾说过，在投资上，他一直遵循着一条简单的原则：“众人贪婪我恐惧，众人恐惧我贪婪。”其实，这就是前文中的“模仿原则”衍生出的另一种视角：关注别人不做的事情，然后抓住这个机会，自己动手去做。在钓鱼时，有时在别人觉得没有鱼的地方垂钓反而会有惊喜的收获，说的也是这个道理。

仅仅为了与众不同而逆流而上是行不通的，这么做到头来你只能两手空空。成功的企业之所以能够鹤立鸡群，全靠它们以正确的方式寻找“不同”。也就是说，这些企业会挖掘顾客们没有得到满足的需求，然后想法去填补这些空缺。快餐连锁公司福来鸡（Chick-fil-A）就是一个很好的范例，S·特鲁特·凯西在创建这家公司之初就发现，虽然每一家快餐连锁店都供应汉堡，但提供鸡肉食品的店家却寥寥无几。正因如此，福来鸡才成为一家只专注于销售鸡肉制品的连锁店。这样的商业提案是如何获取成功的呢？让我们用以下视角来看待这种理念：如果顾客想吃汉堡包，他们可以到任何一家快餐连锁店去购买，这样一来，这些店家就变成了你的竞争对手。但如果顾客想吃的是鸡肉，那他们可以选择的范围就缩小了许多，如果附近恰巧有一家福来鸡，那么顾客的选择十有八九就是它了。

西南航空公司也因独辟蹊径而受益匪浅。例如，这家公司允许乘客改签机票而不收取额外费用，这项服务为经常需要更换登机日期或时间的“空中常客”提供了极大的便利，但能够提供这种服务的航空公司却少

之又少。如果你需要取消航班，西南航空公司可以在12个月内全额保留你的所付款额。另外，这家公司还不对乘客托运行李收取额外费用（最多两件），这也是绝大多数公司所没有的优惠。然而，不只是大企业或全国性的连锁店才能在客服上走别人没有走过的路。以旧金山湾区的莫莉·斯通超市为例，这家超市在当地有9家分店，其中两家位于陡峭的山地，停车极其不便。于是，这两家分店便推出了一项“莫莉班车”服务，负责把顾客及其包裹从家中运送到超市。这些班车按需求定时派发，只要顾客购买的商品超过30美元，就可以免费搭车。可想而知，这项客服受到了当地（尤其是那些身体不便的）居民的热烈欢迎，莫莉·斯通超市也因此在竞争激烈的业界占据了不可多得的优势。

出门逛街时，只要心头一浮现“这样做会不会更好？”或“要是他们能提供这样的服务或产品就好了”的念头，请务必记录下来，说不定，这些点子能够衍化成富有创意的客服项目呢！另外，在竞争企业那里“打探情报”时，你不仅可以思考值得模仿的做法，还可以想一想你可以对它们的做法做出哪些改进，甚至可以考虑反其道而行之！如果对手想要像塔吉特或沃尔玛超市那样把天底下所有的东西都纳入售卖范围，那你能不能专卖一种产品呢？如果对手以店面广布为优势，那你能不能把分店合并为一家总店，然后以极其便捷的送货服务来制胜呢？如果对手在处理某事上要花三天时间，你能不能当天就把这件事搞定呢？如果对手的营业时间是朝九晚五，那你能不能来个朝八晚六呢？如果对手的送货服务需要收费，你能不能提供免费的服务或只收取一美元的运费呢？如果对手的语音提示表示他们会在24小时之内答复顾客，你能不能直接接听顾客的电话、及时处理问题呢？如果对手不出售捆绑产品，你能不能把同类产品捆绑在一起销售呢？总之，你要寻找顾客在竞争企业中得不到满足的需求，然后再填补这些空缺。

在这个你拼我杀、瞬息万变的世界，能够满足顾客独特需求的公司一定能够独占鳌头。如果你还需要更多的激励，就想一想那句让苹果公司从破产边缘一跃成为全球盈利水平最高的企业的广告语吧——“非同凡‘想’”!

## 法则20
## 语言不可小觑，争当“语言巨匠”

> 欠妥的语言就像病毒，必然会在不知不觉之中侵蚀企业的文化。如果贬损、诋毁或令人泄气的用语在企业里流行，那么不仅员工的热情会下降，客服质量也会一并触底。这样一来，顾客们便会一个一个地离你而去。

母亲以前常对我们兄弟俩说：“不要乱说话！”当然，她这句话旨在教育我们不要说脏话，但是，随着职业生涯的展开，我发现，母亲的话中其实隐藏着更深的含义。脏话并不仅仅局限于骂人的词，在某些情况下，滔滔不绝也很让人生厌。

领导技能专家弗朗西斯·赫塞尔本曾经提过这样的问题：“你听别人说过‘我想要当别人的部下，简直想疯了’这样的话吗？”她的意思是指，“部下”这个词有低人一等之意，没有一个人会把低人一等作为自己的梦想。那么当你提及你的直接下属时，为什么不能用一个更能鼓舞人心的称谓呢？所幸，许多高管都已经意识到了这个问题，改用“商业伙伴”这种更尊重他人的词语来称呼他们的雇员了。另外，我还特别受不了“我的员工在客服上取得了可喜可贺的成果”中“我的员工”这个短语，如果你不是国王或王后，那我奉劝你尽量不要使用这个词。虽然你有权为下属的工资条签字，也握着解雇下属的大权，但你的下属并不是“你的”。如果你使用这种贬低他人身份的称谓来称呼他们，那么他们必定会心生不满，在不知不觉中就把心里积的怨气撒到顾客身上。

能够说明语言在商界的重要性的例子还有很多，以上两例只是“冰山一角”罢了。语言既能使人泄气，也能为人鼓劲儿；既有破坏性，也有安抚性；既能引发战争，也能带来和平。《我有一个梦想》一文虽寥寥数语，却为我们勾画了一片天地。语言文字能在我们的大脑中描绘出盛景，也能制造出颓势。我们记忆中最为深刻的词语，就是那些最能撼动心灵的字句。

欠妥的语言就像病毒，必然会在不知不觉之中腐蚀企业的文化。如

果贬损、诋毁或令人泄气的用语在企业里流行，那么不仅员工的热情会下降，客服质量也会一并触底。这样一来，顾客们便会一个一个地离你而去。记得20世纪80年代，我在百慕大乘坐美国东方航空公司的一架飞机时，听到一位空姐对另一位空姐说：“野兽们来啦！”她所谓的“野兽”，指的就是乘客。1991年，东方航空公司便倒闭了。很显然，“野兽”们纷纷选择了别的航空公司，而对此，我一点儿也不觉得意外。

在对待顾客时，你所使用的语言蕴含着巨大的意义。正因为如此，众多企业才纷纷把顾客们尊称为“贵宾”。如果你把那些使用你的产品和服务的人称为贵宾，那么你的员工（或你的商业伙伴）也一定会以贵宾级的质量来接待他们。

无论是在与顾客交谈还是在谈论顾客时，你的言语中都应该传达出尊敬和关爱之心，就好像每位顾客都是世界上最重要的人一样。要注意，一些适于在日常生活中使用的词语，在顾客面前还是尽量不要使用。拿“伙计们，想吃点儿什么？”这句话来说吧，它完全可以用在你的孩子身上，在看“超级碗”比赛时询问朋友也无可厚非，但是如果服务生在一家高级餐厅对客人们说出这样的话，那就有些欠妥了。“伙计们”这个词太过随便，一些顾客甚至可能还会觉得你这是在搞性别歧视。

我的妻子特别讨厌别人说“有个叫普丽西拉·科克雷尔的来见你了”。“有”这个字让她想起“洗碗池里有一只蜘蛛”或“阁楼顶上有一只老鼠”这样的话。而“普丽西拉·科克雷尔来见你了”听上去就让人舒服多了。

在客服中，那些激情四射而蕴含着信心的词语能带来意想不到的效果。“绝对的”、“一定的”、“没问题”、“当然了”这些词都很好用，远比“可能吧”要大气许多。

除此之外，我还有一些建议：

- “我该怎样帮助您呢？”要比“要我为您做点儿什么吗？”好用。
- “让我带您去看看商品”要比“在那儿呢”有用多了。
- “这是我的荣幸”要比“没关系”或“不客气”听上去更真诚。
- 不要说“这不归我管”这种话，而要说“让我帮您找一个比我更专业的人来帮助您”。

能够提升顾客对你的信赖的语言一定是积极、文雅且充满恭敬的。恰当的用语是具有魔力的，因此，请带着至诚之心，去发掘语言的魅力吧！

# 法则21
# 让顾客随时能找到你

尽最大的努力为顾客腾出时间。不管你在企业中担任什么职务，只要情况需要，你都应该立刻为顾客解燃眉之急。人们都愿意与同类交谈，能在客服电话另一端听到真人的声音，要比自动语音系统让人舒服得多。

和普丽西拉决定在家里铺地砖后，我们俩花了很多时间，却迟迟找不到图案称心的地砖。然而，在一家卖地砖的商店看货时，我们却意外地享受到了两次一流的客户服务。女店主细心聆听了我们的需求，并很快帮我们找到了几乎完全符合我们要求的地砖。但是我们在购买之前，还是想要听一听我们的承包商怀亚特·安德森的意见，于是便在商店里打通了他的电话。怀亚特立刻回答道：“你们在那儿等着，我马上就来。”不到半个小时，他便驱车赶来，看了看我们选的那款地砖，对我们的观点表示了赞同：“我觉得这款地砖很适合你们家的装修。”

怀亚特的做法，是每一家希望让顾客满意度飙升的企业都应该仿效的：他立刻为顾客腾出了时间，放下了手中的工作，不遗余力地满足顾客的需求。现在，我和普丽西拉每每在奥兰多遇到需要承包商的人，都会热情地为其推荐怀亚特。

不用说，尽最大努力为顾客腾出时间可谓天经地义，但是，现实中却有如此多的员工和企业把这一点抛诸脑后，实在令人咋舌。你有没有觉得，有时在商店、银行或车辆管理局，你得雇用一位侦探，才能帮你解决问题吗？你有没有在餐厅使尽浑身解数，只差大喊大嚷，才好不容易要来一杯水和一份菜单呢？这些情况本是不应出现的，将顾客奉为上帝的机构绝不会允许这样的情况出现，因为那里的员工明白，为顾客腾出时间是义不容辞的责任。

有句话可以恰到好处地用来总结上文中的服务理念：“只要店里有顾客光临，就不要让员工在储物间闲逛。”这句良言对所有的企业和机构都很适用，包括网络公司。因为即便你的企业平台主要在网络上，你仍然

需要安排专人守在电话旁，以便接听用户打来的咨询电话；你还需要准备好技术人员，以防网站出什么故障。

这个道理不是仅仅说给前台服务人员听的，无论你的工作是什么，无论你的头衔大小，你都没有资格搞特殊。其实，你的权力越大，你就越应该为顾客腾出时间、帮助顾客。如果某位员工闯了祸，比如与顾客发生了争执，或没有资格也没有能力去满足顾客的特殊需求时，能够胜任的人员就必须立马担负起这份责任。在顾客听来，“让我帮您找一下经理”这样的回话或许能起到定心丸的作用。但是如果你让顾客为了经理一味傻等，那么原本就存在的矛盾便会急剧激化。如果顾客最后只等来一句“不好意思，我们经理现在腾不出时间”的话，那么积压的怨气很可能就会爆发。面对一位心浮气躁、急需安抚的顾客，你应该马上腾出时间来对其予以关照，这恐怕是当务之急。

在这个几乎人人手中都有手机等通信工具的时代，那些声称没办法联系到某人的人，言外之意就是自己不想和别人联系。有一次，普丽西拉给我打来电话，但我没有接听。事后她问我：“难道对你来说还有比我更重要的人吗？”这个问题的答案只有一个：对我而言，没有人比她更重要。因此，我建议你不要对自己所爱的人的电话不理不睬。在商业领域，你的顾客就是你在世上最为重要的人，因此你应该尽力像对待自己的爱人一样为他们腾出时间。意识到这一点后，在任何地方工作时我都会告诉员工，只要我妻子和顾客打来电话，即使打扰到工作也要先告诉我。如果你不屑于接听顾客的电话，那你在其他方面的表现或许也会如此。

不管你在企业中担任什么职务，为顾客腾出时间就意味着，只要情况需要，你都应该立刻为顾客解燃眉之急。在那些以优质客服著称的企业中，管理者们无时无刻不在做着为客户服务的准备。迪士尼世界要求前台管理人员用80%的时间在园内巡逻待命，这也是游客的返游率之所以爆棚的原因之一。在西南航空公司和捷蓝航空公司，管理人员甚至要亲自上阵、帮忙打扫飞机上的卫生呢！这些工作虽然没有出现在你的职位描述中，但这并不代表你没必要做这些工作。它们营造了一种更加和谐向上的工作环境，如果你处在企业的高层，那我可以向你保证，你这种与大家同心协力的态度，必定会在企业的每一个人心中奏出美好的乐章。那些看过《创造魔力》的读者应该记得，书中有一条对领导者的建议就是：注重自己的言行举止。因为身为领导者，你的一言一行都在众

人的监督之下。如果雇员看到你融入员工和顾客之中，与他们打成一片，你作为榜样的力量很快就会感染他们，刮起一股以客服为重的旋风。

如果你身为大型企业的高管，那么亲力亲为地打扫飞机上的卫生和事必躬亲地接听顾客的每一个电话可能就显得有些不太实际了。可即便你的顾客无法24小时随时与你联系，你仍然有责任安排专人在需要时为顾客答疑解惑。或许，你的顾客没法直接对你表达不满或提出建议，但是他们应该拥有一个能够轻松与企业联系的途径，他们的意见和看法也应得到适当的重视。企业网站上附带的电子表格是远远不够的，你应该把企业的联系电话放在网上，然后派专人来负责接听电话。

有一次，我从美国公共广播上听到了一则广告。广告的开头是这样的："此播客节目由联盟银行赞助播出。我们致力于为客户服务，随时拨打（银行电话），拨'零'接通人工服务。"一家大规模的银行，竟愿意用宝贵的几秒钟广告时间向客户们保证客服电话的另一端是实实在在的人，而没有在广告中加入"我们的利率很有诱惑力"或者"我们的按揭贷款专家能随时为你提供帮助"这种话。这样的理念值得我们借鉴：人人都愿意与同类交谈，因此，请在你的企业中安排专人与顾客进行沟通。多年来，我的缴税业务一直在位于俄克拉何马市的史密斯卡尼事务所办理。每次给他们打电话，接线员都能够很快接听，并帮我把电话转到我的会计师乔·赫尔尼克那里。前不久，我告诉乔，能在客服电话的另一端听到真人的声音，我非常欣慰。他告诉我，他们公司曾经考虑过安装自动接听系统，但最后还是打消了这个念头。因为他们意识到，税务这门业务是人人都能做的，但如果企业想要保留住自己的客户，那就得从提升客服质量开始抓起。我在美林资产管理集团的股票经纪人拉里·里德、马拉·莱维特以及布赖恩·科特穆也都是如此，只要他们能坚持亲自接听电话，我就会与他们合作下去，还会继续为他们介绍更多的客户。

另外，我还建议大家把企业的联系地址和业务员的名字写在官网上，这样顾客们就可以与相关人员通信联系了。你可能不相信，现在仍然有一些人更喜欢使用纸质信件，加之现在能把通信地址写在网站上的企业少之又少，因此这么做绝对会让你的企业脱颖而出。在迪士尼就任期间，我每月接到和阅读的信件都超过700封，而与此同时，我们也收获了顾客们的拥护和良好的业绩。

在移动电话和其他各类通信设施的帮助下，我们现在可选的沟通渠

道可谓数不胜数。依自身的具体情况挑选出最适合的沟通渠道，并确保你的团队中每个人使用的渠道都是统一的。如果你需要与我联系，请登录www.LeeCockerell.com，在那里，你可以找到我的通信地址、电子邮箱以及手机号码。如果你拨打我的手机，我一定会亲自接听你的电话。

## 法则22
## 在顾客面前，永远做奉献的一方

奉献出自己的时间、精力以及关怀，却不求得到等值的回报，这才是服务。商界的服务项目多如恒河沙数，但我们需要的，更多的是来自乐于奉献的人的真诚服务。

在引言中我曾提到，我12岁的孙女玛戈告诉我，客服的首要原则是“和气待人”。事后，我把在书中引用玛戈的话的事情告诉了大家，玛戈10岁大的弟弟特里斯坦也嚷嚷着让我把他写进书里。我告诉他：“那你最好也说一句精辟的话。对你来说，客服意味着什么呢？”

他的回答脱口而出：“在服务他人的时候，你永远都应该充当奉献的一方。”

为什么孩子们能如此轻松地一眼看穿众多成年人都不得要领的问题呢？在特里斯坦看来，为人奉献是件值得推崇的事，因为他本人就能从帮助他人中获取满足感。如果你让他帮你做点儿什么事，他的脸上马上就会绽放出愉悦之光。有时，无须你提出要求，他也会主动来帮助你。特里斯坦的一位老师曾经告诉我的儿媳瓦莱丽，一次，特里斯坦看到老师抱着一堆教具准备往汽车上放，就跑去问她需不需要帮忙。在我们这个人人以自我为中心的世界上，如果我们遇到的每位客服人员都能像特里斯坦那样热心，该有多好！

如果你向几个普通的管理者或首席执行官询问客服的含义，他们多半会大谈特谈企业所提供的服务和设施：“我们每天24小时营业”、“我们提供免费的送货上门服务”、“如果顾客有要求，我们可以提供皮革座椅”。这些都只涉及服务项目，而没有触及服务的真谛。奉献出自己的时间、精力以及关怀，却不求得到等值的回报，这才是服务。在我看来，商界的服务项目多如恒河沙数，但我们需要的，更多的是来自乐于奉献的人的真诚服务。

几年前，普丽西拉病重，险些丧命。在那段时间，我真正见识了真

心诚意、助人为乐的人。多亏了奥兰多健康中心的护士和医护人员——特别是手术医师保罗·威廉森博士，普丽西拉才得以康复。威廉森博士被誉为奥兰多最高明的结肠手术医师，这项殊荣所指的，不仅仅是他的手术技术。我们遇到了他治疗过的一些病人，有的甚至以他的名字为自己的孩子命名，为的就是感谢他在危难之中对病人无私的奉献。我们第一次相遇时，他对普丽西拉说了一席话，让我永生难忘。当时的普丽西拉忧心如焚，因为前一次手术不仅没有成功，反而加重了病情。而威廉森博士却看着她的双眼，告诉她："普丽西拉，你一定会没事儿的。你是我最喜欢治疗的那种病人了。"

有时，作为施与者，你只需要给予你所服务的人以信心和安抚就足够了，这也正是威廉森博士所做的。我们离开医院时，心中因找到了可以信赖的人而充满感激。无论是否涉及生死大事，这种安心都是每位客户所希望得到的。

普丽西拉在这家医院待了64天，之后又在家里休养了数月。在她最终康复后，我虽然欣喜若狂，却难掩自己心力交瘁之感。在此之前，我在人生的64年中从没有一天是在抑郁中度过的，但当时，这种抑郁却如千斤重担般落在了我的身上。幸而，我找到了另一位施与者，这便是技术和同情心兼具的心理学博士罗德里克·亨德利。他用了不到一个小时的时间就诊断出了我的病症，为我开了药，制订了治疗方案，还把家里的电话、手机号码以及电子邮箱通通告诉我，让我随时联系他。不仅如此，他也给了我希望和关怀，为我急需安抚的心灵带来了慰藉，他告诉我：一切都会好起来的。

你应该怎样为你的顾客奉上与上文中同样优质的服务，企业的员工们又该怎样做呢？不要忘了，如果你希望员工们能在顾客面前充当施与者，你就得先在员工面前做奉献者。

我知道，像特里斯坦所建议的那样坚持毫无私心地奉献自己绝非易事。在普丽西拉漫长的恢复过程中，我承担起了全职护工的责任。在恢复期的大部分时间里，她必须要有人协助才能下床，她不能自己洗澡、梳头，连上厕所都要有人帮助。我离家的时间绝不会超过15分钟，我知道她非常需要帮助，因此希望在她需要时常伴她的左右。我必须承认：这的确很难。每时每刻地扮演施与者，的确是个考验。普丽西拉并不能算得上一位时时听话的病人，而我在护理上做得也绝非时时完美。但是说实话，照顾病中的她带给我的满足感，是我一辈子接手的任何一项任

务都无可比拟的。我终于体悟到了那句至理名言中隐含的真谛：施与比索取更有福，先想他人再想自己的确值得推崇。通过这次经历，我和普丽西拉的感情更牢固了，同时也意识到我们之间的爱情比我们所想的还要深厚，这不得不说是个意外的收获。

不要只听我的一家之言，也不要只听信哲学家和圣人们对“无私奉献”的观点。实际上，这一法则是有翔实的根据的。一些研究表明，从事服务工作（比如为那些有需要的人提供帮助）的人，要比普通人更加健康、快乐和长寿。还有研究表明，服务他人有助于改善情绪、提升生活满意度、降低压力以及增强免疫能力。有一份关于重大研究项目的报告指出，参加志愿活动的人比普通人更加长寿，并且不易受抑郁症和心脏病的困扰。

我知道各位读者在想什么：照料病中的配偶、在医院或收容所当志愿者，这些事情与做生意有关吗？在工作中，大家只用把分内事情做好，然后等着拿报酬就行了。这的确无可厚非。但是，你仍然可以选择另一种工作方式，用利他之心为顾客奉献你的时间、精力和关爱。

我知道，为客户服务的过程有时的确很考验人。有的顾客一进店门就满腹牢骚，有的顾客唯我独尊、一点儿情理也不讲，有的顾客甚至会恶语伤人。请把这看作一次为顾客奉献的机会吧，即便你能给的只是一个能让他们情绪好转的笑容、一句满足他们虚荣心的赞赏或一个能安抚他们的有用的提示。这样做终将带来不可估量的回报。如果这些顾客在离店时对你和你的企业产生了好感，就很可能会选择再次光顾。不仅如此，你对自身和企业的看法也会因此而有所改观。你明白自己奉献了什么，知道自己尽心尽力地为顾客提供了超一流的服务，这才是最好的回报。除此之外，企业的业绩也会因此节节攀升。

我曾和许多在医院、学校、政府等地工作的个人和团体有过交流，这些人的职位描述上都包含着“无私待人”这一条。比如说，在2001年时，我曾赴伊拉克为美国军方和国务院的人士进行了13场领导力讲座，又在2002年去美国海军海豹突击队位于加州的军事基地为他们做了一次演讲。我可以毫不犹豫地告诉大家：千千万万的军官、护士、教师、非营利性组织成员以及各种机构的志愿者们，全都甘愿无私地贡献自己的力量。而你，也同样可以在所在企业中充当施与者的角色，我敢向你保证：奉献的感觉好极了！

# 法则23
# 预见顾客的需求

在具体的商品还没有开发出来之前，有时连顾客本人也不知道自己的需求到底是什么。无论你身处什么行业，预见顾客的需求无疑是让你在竞争中占据优势的捷径。

据称，亨利·福特曾经说过这么一句话："如果让我询问顾客的需求，我猜他们会说想要更快的马。"这句话的意思是，在具体的商品还没有发明出来之前，有时连顾客本人也不知道自己的需求到底是什么。而亨利先生就是以汽车来颠覆了消费者的观念。许多伟大的企业家和发明家都非常赞同这种观点，比如，史蒂夫·乔布斯就曾驳回焦点小组的观点，因为他觉得，在苹果公司把产品展示给消费者之前，消费者不会清楚自己到底需要什么样的产品。

有一次，我顺道在科罗拉多州韦尔镇的一家小店买了一把指甲钳。结账时收银员问我要不要买杯咖啡。在他提出这个问题之前，我并没有想过要买咖啡，而收银台后放着一个咖啡壶，壶里飘出的阵阵新鲜咖啡的香气让我拿定了主意。果然，他的建议一语道出了我的所需。从那以后，我就成了那家店的回头客。

无论你的企业销售的是高端电脑还是指甲钳，预见顾客的需求无疑是让你在竞争中占据优势的捷径。在客服中，预见顾客的需求更是不容小觑，因为这给了你防患于未然的利器。此外，这种做法还能让顾客感觉到你对他们的关心，说明你为博得顾客的满意而煞费苦心。

说到预见顾客所需能为他们带来的惊喜，我这里还有一个事例。有一次，我的商业伙伴维贾伊·巴贾杰偕妻子瑞诗玛以及他们10岁的儿子阿尔曼和我共进晚餐，就餐的地点在达拉斯四季酒店。他们一家刚刚从伦敦飞抵美国，由于时差还没有倒过来，加上旅途的疲倦，席间，阿尔曼越来越困乏了。在阿尔曼昏昏欲睡时，一位手拿毛毯和枕头的服务生不知从哪儿冒了出来。我们还没来得及开口说话，服务生就把两把椅子并在了一起，为阿尔曼搭了一张正好够他躺下的床。这位服务生可真贴心

啊！他把阿尔曼的倦容看在眼里，于是推测到后者可能要在父母吃完晚餐前躺下来休息一会儿。而且，这家酒店也早就预料到这种情况的发生，提前准备好了备用的枕头和毛毯。

想要磨炼预见顾客所需的能力，你可以观察（或聆听）顾客与你的同事或员工之间的交流。看看他们的交流中出现了什么问题，或差点儿出了什么问题，然后问问自己该如何防范类似的问题。留意顾客表现出不耐烦或心烦意乱情绪的蛛丝马迹，思考一下，你该如何避免这些情况出现，以及你的同事应该如何更好地面对顾客的这些消极情绪。

我建议大家，每年都应和你的团队进行几次座谈，围绕顾客在未来需要的产品或服务进行一次头脑风暴。一有灵感，团队成员就可以把自己的想法自由地说出来，由其他成员记录在活页纸或白板上。欢迎每个人大胆地提出想法，不做任何判断、批评或评估。不加选择地实施这些点子或许不大可行，但即便如此，大家仍应把每个想法都表达出来，然后将这些想法悉数记录在案，定期查看这些文件。一些想法虽然现在看来似乎没什么用，但是一段时间之后，说不定这个想法便有了引爆创意之潮的威力。

请记住，预见顾客需求是门永无止境的学问。顾客们的记忆力有限，随着环境、科技以及社会压力的改变，他们的需求也在不断地变化。一旦某个需求得到了满足，顾客们往往就会萌生新的需求。他们也许会声称自己想要的是马，但如果你能为他们提供汽车，那么作为回报，你的顾客们也会让你的生意兴隆的。

# 法则24
# 履行对顾客的保证

顾客希望体会到的是你对他们的关怀之心，而一份周密、体贴的保证正是你看重顾客的佐证。当然，如果你只是拿保证当作商业噱头、想敷衍顾客的话，再好的保证也会适得其反。

小时候，母亲或许教育过我们：“如果不能兑现诺言，就不要轻易许诺。”就像绝大多数来自母亲的教诲一样，这是一个我们在工作和生活中都应遵守的法则。无论你的企业经营哪种产品或服务，你都应该让每一位顾客很容易对企业有个大致的了解。因此，你应该做出清晰的承诺，以便顾客和企业成员理解。把承诺写下来，展示在办公楼和企业网站等地方，让每个人都能看见。

我们当地的大众超市就在店内的后墙上张贴了一张3英尺[5]宽、4英尺长的宣传画，每位顾客在结账时都能一眼瞧见。海报上这样写道：

大众超市的保证

我们绝不允许在知情的情况下给顾客带来任何不满意。

如果购物没有赢得您百分之百的满意，只要您提出要求，我们很乐意立即为您全额退款。

这样的承诺再浅显易懂不过了，承诺的内容也清晰明了，店里的每位员工都明白如何即时而愉快地履行这项诺言。如此清楚的承诺，彰显了企业对自家产品和服务质量负责任的态度，说明企业有信心一如既往地满足顾客的需求。这家大众超市的现任经理史蒂夫·亨格福德还专门抽出时间在货架之间巡视，以便随时为顾客提供帮助，这不仅再次验证了超市的承诺，还为他的团队树立了一个绝佳的榜样。

而在以下这个例子中，这家叫“珍视”的眼镜公司的承诺则还需改进：

希望我们的眼镜能让您满意。因此，在30天内，我们都可以免费为您提供维修或换货服务。此担保不包括意外造成的损毁、剐蹭或断裂。此条例仅在参与此次活动的分店有效。

请注意这款条例中的最后一句。这句话意思是说，任何一家未参与此次活动的“珍视”分店都有权不履行这条承诺。如果可能的话，我一定会把这句话删掉。我完全不理解，为什么这家连锁店不坚持让每家分店都遵守相同的承诺呢？另外，读了倒数第二句话，顾客们恐怕心里也会有些不舒服。如果顾客自己把眼镜踩烂或在车道上把眼镜压烂了，那让商店拒绝承担全额退款责任的确无可厚非，但是，与其强调商店不担保的项目，把重点放在商家愿意担保的项目上岂不是更合适？一份措辞恰当的保证书不仅能让你的顾客吃一粒定心丸，还能起到宣传的效果。因为这份保证书不仅能公开宣布企业的主张，也能让大家知道企业承担责任的底线在哪里。

优质的服务保证不仅应该做到让人一目了然，也应该符合以下几点要求：

- 包含明确的细节信息。“我们会在60分钟内为您安装好轮胎”话要比“我们会尽快为您安装好轮胎”有力得多。相比之下，“如果我们不能在60分钟内为您安装好轮胎，我们便不会收取您任何费用”要比前两句话更加掷地有声。这种清晰的措辞让顾客们对自己的权益有了准确的了解，也避免了因歧义而产生的争辩。

- 告诉顾客你的联系方式，这可以让你的保证更加有力。顾客们应该如何联系你呢？如果是在网站上，那么网址或电子邮箱是什么呢？企业的地址是什么？有电话吗？电话号码是什么呢？如果写信的话，邮寄地址是什么呢？如果是面对面的交流，那具体场所在哪里呢？

- 尽量少提意外情况。就像大众超市一样，你的保证应是无条件的。如果你的保证条款后附加着一大串的例外情况，那么顾客会对你的产品或服务产生一种自然而然的抵触感。

- 体谅顾客。如果你的顾客多是赶时间的人，他们自然就会关注那些保证服务高效的承诺。如果你的大多数顾客比较关注产品或服务的奢华或便利，你也应依据顾客所需做出承诺。

- 把企业在无法履行承诺的情况下应做出的赔偿写清楚。如果企

业没有让顾客满意，那他们能否得到退款或返券赔偿？能否在下次光临时获赠一份免费的产品或服务？

- 简化赔偿的程序。不要让顾客为了寻求赔偿而经历层层批准，也不要让他们费心填写各种各样的文件或打电话与几十个人苦苦周旋。

说到底，顾客希望体会到的是你对他们的关怀之心，而一份周密、体贴的保证正是你看重顾客的佐证。然而，如果你只是拿保证当作商业噱头，想敷衍了事地对付顾客，那么世界上最好的保证也会适得其反。在《哈佛商业评论》上有一篇名为“无条件服务保证的威力”的文章，内容鞭辟入里，作者克里斯托弗·W·L·哈特写道：“如果你想把企业在保证质量上的付出减至最低，但又奢望用你的保证博得最大的噱头的话，那你必输无疑。”这篇文章写于1988年，而其中的道理至今仍然适用。

德国有一句格言：“承诺如一轮满月，如果不能抓住时机，它便会一天天消减暗淡。”因此，请大家务必谨记母亲的建议：如果不能兑现诺言，就不要轻易许诺。

---

[5]　1英尺＝0.3048米。——编者注

## 法则25
## 把每位顾客都当成常客对待

> 不遗余力地让老顾客有亲如家人的感觉，这是一流客户体验的一个重要方面。除此之外，还有一点不容忽视，那就是要用对待贵宾的方式来对待新顾客，让他们也有老顾客的亲切感。

位于奥兰多的“酒中鸡”是我和普丽西拉最中意的餐厅，餐厅的老板叫桑迪。每当我和普丽西拉光临这家餐厅时，桑迪便会用拥抱来迎接我们，并告诉我们她见到我们很开心，话中的真挚不带半点儿虚情假意。和友人一起就餐时，桑迪对我的友人的热情也丝毫不打折扣，还会亲自把我们引到最喜欢的桌旁。桑迪的丈夫名叫雷蒙德，在餐厅担任主厨，有时他也会过来和我们问好，向我们推荐一些当晚的特供菜品，间或还会送来一瓶我们很钟爱的酒。餐厅里的菜肴让人垂涎欲滴，但仅凭菜肴是无法让我们甘愿当忠实顾客的，餐厅提供的独一无二的服务才是制胜的法宝。

不用说，就像“酒中鸡”餐厅为我和普丽西拉提供的服务一样，抓住每次机会为老顾客提供越来越好的消费体验是一流服务的一个重要方面。但除此之外，还有一点不容忽视，那就是用对待贵宾的方式来对待新顾客。说实话，我和普丽西拉之所以成为这家餐厅的老主顾，就是因为我们在第一次光顾时就受到了特别的待遇。第一次进店用餐时，店主们就记住了我们的名字；打电话预约时，店主竟然还记得我们上次来此用餐时坐的位置，专门为我们预留了下来，真是让我们又惊又喜，至今仍记忆犹新。

你不要认为这样的客服只是高档餐厅才有的“特例”。最近，一位友人与我分享了他在住地附近一家咖啡馆的故事。排队时，前面站着的几个人拿不定主意点什么，因此浪费了很长时间，我的那位友人渐渐地不耐烦了。突然，他看到柜台后的女服务生正向他招手示意，他走到近前，服务生为他端出了一杯他常点的大杯低咖啡因的卡布奇诺。我的友人大吃一惊，他本来以为店里没有谁会记住他的长相，更别说他常点的

饮品了。他告诉我，以后还要多来这家咖啡店。我们都希望自己能够得到特殊的待遇，而成功的商家恰恰会为每一个进店的顾客制造这种特殊的体验。不久之前，我来到一家韦里孙无线手机营销店，由于我对手机服务不大满意，于是想来店里看看有没有其他的选择。接待我的女员工名叫安杰拉·帕克，她不仅态度积极、专业精通，对工作也一丝不苟，所以我至今仍记得她的名字。她为我介绍了一款合适的机型，耐心地让我做决定。虽然终止之前签订的套餐合约会让我损失几百美元，但我还是更换了手机业务，这多亏了安杰拉的服务。她先是准确地理解了我对手机的需求，然后以此为根据，很快地帮我找到了一款合适的手机，这也正是她服务的精髓所在。

大家可能想不到，其实理解客户的特殊需求，然后针对他们的需求来为其提供特殊服务并不是什么难事。你可以从顾客的穿着、口音、身体语言、语音和语调、手中拿着的杂志对他们的秉性有大致的了解。或者，你也可以通过对话中的只言片语，听一听顾客是不是第一次来这座城市，或是其中一个人是否想吃份甜点或喝杯香槟。细致的观察同时也能发现顾客们隐藏在表面之下的心绪，你的顾客是否等得不耐烦或在赶时间呢？如果是的话，那就加把劲儿，提高服务速度。顾客是否有些焦虑不安呢？那就多花些时间安抚一下他们的情绪吧。顾客有些怏怏不乐？你可以送他们一份小赠品，也可以给他们讲一个笑话来活跃气氛。顾客的这些负面情绪或许并不是你或你的企业造成的，但是如果你能对这些情绪加以关注，那么你说不定就能找到突破口，摸索出这些顾客心中理想的服务是怎样的。

简单来说，你应该不遗余力地让老顾客有亲如家人的感觉，让新顾客有老顾客才能体会到的亲切感。还记得电视剧《欢乐酒店》（*Cheers*）里的主题曲吗？“每个人都知道你的名字，每个人都对你笑脸相迎”，这样的酒店谁不愿意光顾呢？让每个顾客都感受到你对他们的欢迎，因为无论别人怎么说，在客服上，“熟悉与亲切”绝不会让顾客产生被轻视的感觉，反而会引得宾客盈门。

# 法则26
# 着眼于当下最需要关注的问题

情感因素是客户体验的精髓。满足顾客情感上的需求，是他们每时每刻都需要关注的首要问题。除此之外，一切都是次要的。

这里的“赢”（WIN），可不是体育界中常说的那句“开球制胜”[6]，是“当下最重要的事情”（what’s important now）首字母的简写。而当下最重要的事情，莫过于博得顾客的欢心了。顾客的所需、所想以及他们的顾虑，通通都是当下最需要你关注的。如果有顾客在柜台等待，你就不应该去清理空出来的桌子或是去收拾留在更衣室里的衬衫，而应放下手中正打着的电话，停止和同事闲聊，关掉你正在看的“会说话的宝宝”和“会跳舞的熊猫”之类的网络视频，去帮助那些有需要的顾客。

多年来，我既做过经理，也是一位消费者。总结这些个人经验，我可以告诉大家，只要你对顾客置之不理（如果你并不是因为工作原因而让顾客久等的话，这种情况更甚），即使只是几秒钟的时间，顾客也会难以忍受。正因如此，你应该时时刻刻把注意力集中在顾客身上。当然，如果你的工作地是商场、银行或者其他需要你直接接触顾客的场所，那么有时你会因忙得不可开交而不得不让对方稍待片刻。有时，顾客会在你正为别人提供服务时插进来，这也是不可避免的情况。即使这样，你仍然应该秉承着眼于当下的服务态度。什么才是你现在最需要关注的呢？毋庸讳言，你眼下正在接待的顾客应该被排在首位。但是，你仍可以让别的顾客知道你已经注意到了他们。你可以点头致意，可以挥手示意，可以用眼神进行简短的交流，可以愉快地招呼一声“我马上过来，您先随意逛逛”。是的，就这么简单。人们都希望能得到别人的关注，如果你对顾客视而不见，那么他们要么转身就走，要么会滋生怏怏不乐之情，等到你终于腾出时间来接待他们时，一切都晚了。

你或许认为，打扫空出来的餐桌，折叠留在更衣室里的衬衫，这些都是你的本职工作，甚至是你应该遵守的规定。但是，与其按照要求完成某项任务或者遵循职位描述的内容完成某笔交易，关注眼下最重要的

问题拥有更为深刻的意义。情感因素是客户服务的精髓，正如商业顾问兼作家史蒂夫·丹宁所说：“这不是一笔交易，而是一个增进感情的过程。”不久前，我在飞机场与大约150名乘客一起准备登机。飞机起飞时间渐渐临近了，而我们却迟迟没有接到登机通知，心里不禁犯起了嘀咕。我们一面漫无目的地闲逛，一面焦急地琢磨着到底出了什么状况，盼着有人给我们一个解释。柜台后的工作人员一直在通过电话进行协调，尽量躲避乘客们的目光。很显然，她确实是在做自己的本职工作，却没有着眼于当下最需要关注的问题。她正在打的电话固然重要，但焦躁不安的乘客也不容忽视。如果她能够暂停一下，为大家发布一个简短的通知，或是能抬起头来与几个乘客交流一下眼神，那么这将会给我们带来莫大的安慰。但她并没有这么做。她放下电话后，满腹牢骚的乘客们就把她团团围了起来，有的乘客甚至表示，如果条件允许，他们以后再也不会乘坐这家公司的航班了。

有时，当下最需要关注的问题并不能让人一目了然，这将考验人们的判断力和直觉，有的人天生就具备洞若观火的眼力。如果你是一名管理者，你就应该去挖掘这样的人才。但即便你的团队成员人人都是直觉敏锐的“天才”，你仍需要让大家明白，满足顾客情感上的需求，是他们每时每刻都需要关注的首要问题，除此之外，一切都是次要的。

---

[6]　原文为“Serve to WIN”，“serve”在英语中除了服务，还有发球的意思。——译者注

## 法则27
## 将你的工作时间改为“即刻”

在我们这个心浮气躁、瞬息万变的世界，如果你能在速度上打败竞争对手，你将因此占据一大优势。

我们身处一个充斥着“即刻满足”的时代。人人都欲望重重，人人都希望自己的欲望能即刻得到满足。“即刻”已然成为我们这个社会普遍奉行的时间规定，而在为顾客提供服务时，“即刻”也应该成为你在用时上的标准。

俗话说“速度杀死人”，这话放在吸毒和驾驶上，的确挺有道理，但是在商业上却很难。在我们这个心浮气躁、瞬息万变的世界，要是你能在速度上打败竞争对手，那你将因此占据一大优势。

不久前的一个周六的晚上，我出差回到家后打开了电脑，而屏幕上并没有像以往一样出现开机画面，而是突然弹出了一条错误信息，看上去都是术语，让我摸不着头脑。我祈祷着电脑能像伤口一样随着时间自愈，于是决定先上床睡觉。周日一早，我又开机试了一次，眼前出现的还是昨晚那满是专业术语的信息。当时我恰好需要用电脑完成一些工作，因此急需别人的帮助。

于是，我拿出手机，搜索附近有没有周日早晨营业的维修中心。谷歌页面上出现了一长串网站，每家网站都承诺自己能够“修旧如新”。我拨通了前两家网站上的电话，语音信息提示让我留下自己的电话号码，却没有告知什么时候才会回我的电话。于是我又拨通了后面两家网站上的电话号码，而语音信息却说这两个维修中心只有周一到周五上班，祝我“周末愉快”，连留言选项都没有。我又怎么能“周末愉快”呢？几个小时过去了，没有一家维修中心回我的电话，我无奈又打开谷歌进行搜索，这次，我找到了一家提供全天候服务的维修中心。我拨通了电话，没承想接电话的竟是个活生生的人！对方叫格雷厄姆，我向他尽量形象地描述了电脑的问题，他让我把电脑拿到他的住处看一看。于是我便赶到了格雷厄姆的家，看过电脑后，他告诉我不出24小时就应该能把电脑

修好。

当天下午4点，格雷厄姆给我打来了电话，他说：“你的电脑修好了，可以正常运转了。”在争分夺秒之时，需求得到即刻满足的感觉真好啊！

格雷厄姆不仅技术过硬，还是位精明的商人。他把“即刻”奉为工作的时间标准，他明白，如果他在许诺时不把话说满，却能交出超出预期的工作成果，所得的收效要比说大话却无法兑现好多了。这种理念几乎可以用在任何行业上。如果你经营的是零售业，如果你预计延期交货的商品会在周三到达，那就告诉客户周四才能收到，然后再打电话告诉他们提前到货的消息。如果你是汽车维修店的店主，那就告诉你的顾客她的车要到下午5点才能修好，然后在两点的时候打电话告诉她你们特地为她把车提前修好了。如果你是金融、保险或银行业的工作人员，在手机的来电语音中，你可以设置成让来电者等候5分钟，但只过两分钟，你就接听了电话。从这次维修电脑的经历中我发现，得到比你预期更加快捷的服务，实在是世上少有的美事呀！

当今，人们对“即刻”的重视程度已达到了一个前所未有的高度。所以，“即刻”和你的团队促膝长谈，策划一个新的体系和流程，以便把工作更快、更早、更有效率地完成。“更快、更高、更强”这句奥林匹克格言，同样也可以作为我们的座右铭。相信我吧，在客户服务上，速度才是王道。

## 法则28
## 将客户的需求和渴望区分开来

人们的需求是一杯咖啡，但渴望得到的则是醇香的口感以及迅速而令人愉快的服务。手机业务属于人们的需求，而稳定的信号、专业的技术支持以及毫不费力地订阅、取消套餐等，都是人们的渴望。顾客的渴望往往需要我们往深处挖掘。

顾客需要什么东西时，就会来找你帮忙：有的顾客需要衬衫、食物或者智能手机，有的则需要修理房顶、建立支票账户或是一次奢华的旅行。这些需求是将顾客们吸引到你门前的诱饵。然而，如果你想要让他们成为为你大唱赞歌的回头客，那么仅仅满足顾客的需求是远远不够的，你还得为他们提供他们真正渴望的东西。

表面上看，顾客的需求或许并没有太大的差别，但是这并不意味着每位顾客都需要相同的东西。一些基本需求是人人都离不开的，比如食物、休闲、衣服、交通工具、健康保险等。而正因为顾客们各不相同的渴望，我们才有了汉堡快餐店和有机食品超市、老式成衣店和尼曼高端百货、露营帐篷和豪华游艇，以及运动型多用途车和混合动力车的区分。

说到客服，顾客们渴望得到的东西也不尽相同。有些顾客想要得到高速而高效的服务，有些顾客更加注重便捷，有些顾客则觉得实惠才是重点。而对于某些顾客而言，人与人之间的交流才是客服中最关键的因素，他们希望别人能以热情、友善和尊敬之心来对待他们。体察并满足顾客最急切的渴望，会帮助你赢取越来越多的忠实顾客。

我偶尔会到沃尔玛去消费，吸引我的并不是“天天低价”的优惠，而是因为有家分店不仅离我家很近，而且全天营业，结账速度也很快。在那家沃尔玛超市消费节省了我的时间，而节约时间恰恰是我所想要的。如果能够“速战速决”，即便“天天高价”，我也毫无怨言。

我们还可以这样来看待这个问题：产品和服务满足的是人们的需

求，而人们的欲望涉及的则是获取产品和服务的方式。需求是表面而实用的，渴望则是微妙的，而且往往带有感情色彩。健康保险是一种需求，而低额保费、专家咨询以及快速索赔则属于人们想要得到的。汽车维修属于需求范畴，而诚实守信、对问题的明确解释以及维修过程的快速与可靠则是人们所渴望的。你的需求是一杯咖啡，但渴望得到的则是醇香的口感以及快速而令人愉快的服务。手机业务属于需求，而稳定的信号、专业的技术支持以及毫不费力地订阅、取消套餐等，都是人们的渴望。

有一位女士曾经给我讲过一个故事，这个故事很好地说明了体察顾客的渴望是多么重要。这位女士在数家济贫院里工作了整整10年，却不幸被解雇了。身心俱疲、阮囊羞涩的她急需找个地方修剪头发，于是便来到了一家理发店。她告诉我："店里的理发师呵护备至地为我洗了头，让我觉得为我服务的仿佛是上帝之手。一个与我素昧平生的人，居然能用如此让人舒服的力道和态度为我服务，在我工作的10年间，我就是用这样的双手和心灵去为那些濒死的病人和家属服务的。修剪头发虽然是我的需求，但我真正想要的，却是一丝慰藉和关怀。那位年轻的女理发师体会到了我的渴望，我永世也忘不了她。现在，我理发时只去那家店。"可见，故事中的理发师洞察到了需求和渴望之间的差别。

或许从表面看来，准确判断出顾客的渴望很简单，但实际上这比你想象中要难许多。在迪士尼供职时，我们总是信心满满地认为，那些前来主题公园和度假酒店的顾客所渴望的只是精彩的表演、刺激的娱乐设施以及开心的体验罢了。之后，我们与盖洛普咨询公司进行合作，对6000名在近期光临公园的游客进行了调查，询问他们："来到迪士尼世界，您希望收获什么？"结果表明，游客们的渴望虽然与我们的估计很接近，但是我们认为游客所渴望得到的东西，在他们看来已成为理所当然的事情，因此这只能是他们的需求。而游客们最渴望的，是以下的4项：

- 让我们有特别的感觉
- 把我们当作独一无二的个体来对待
- 尊重我们
- 精通专业

这件事让我明白，顾客的渴望往往需要我们往深处挖掘。另外，我还明白，如果你不想止步于满足顾客的需求，而是想要满足顾客的渴望，那你就需要探寻他们的真正想法。通过我在前文中提到的问卷调查的方式，你可以对顾客群的渴望有一个整体的把握，你也可以随便找个时机来问问大家，看看他们到底希望从你的企业中得到什么。你的调查对象可以不局限于你的顾客，还可以包括你的友人、邻居甚至素不相识的陌生人。

而想要挖掘每位顾客各自的需求，可就不那么容易了，因为每位顾客都会依据自己重视的因素做出不同的选择。在面对面地与顾客接触时，你应当努力把握每位顾客与众不同的个性。在这个问题上，用心倾听很重要。在顾客的谈吐之间，用词、语调甚至表情和手势这些因素往往会透露出他们情感和心绪的蛛丝马迹。什么情形会让顾客心生疑虑？他们的话语间何时会透出激动之情，何时又会显得无精打采？什么会让他们变得不耐烦呢？这些迹象往往不易察觉，也让人难以理解。正因如此，潜心聆听才更显关键。举例来说，一个迷惑的表情或许说明顾客希望你能提供更多的信息或给出一个更直白的解释。如果顾客迷茫地盯着你，这可能意味着“我完全搞不懂你在说些什么，但是我希望能听下去”或者“这个人说的是不是废话呀？”有时，顾客不说出口的话却能够胜过千言万语。如果原本健谈好问的顾客突然之间变得沉默寡言，这通常说明，顾客对你已经失去了兴趣，你最好加把劲儿，挖掘出顾客真正想要的东西。

顾客身体语言的细微变化也应引起你的注意。他们何时会皱眉？何时会两眼放光？何时显得坐立不安？何时会双手抱臂、显出一副疑心重重的样子？这个姿势也许是顾客在用身体语言告诉你：“我不能认同你说的话”，或者“我可不能让这个人把我骗了”。有时，顾客的外貌仪表也能向你透露一些信息：如果顾客身着一身名贵服饰，这名顾客或许不大在意价钱高低，而更重视质量和自我形象；如果顾客身着一身休闲的旧衣服，这位顾客可能更重视产品的耐用性，而对潮流款式不以为意。这些例子也许能够帮助你洞察顾客的所思所想，但是在实际中，屡试不爽的法则是很少见的。想要读懂人心，经验才是最可靠的老师。

潜心倾听能帮助你准确地拿捏顾客的所想所求，我在这里再给大家举个例子。一位女士的电脑出了毛病，便给技术支持中心打了电话。接电话的客服代表想通过几个简单的步骤来引领这位女士诊断出电脑的毛

病，但是这位女士却晕头转向，只得把步骤重复了一次又一次。客服代表并没有因此而不耐烦，而是悉心地倾听着对方的谈话。他发现，这位女士的声音时断时续，听起来不但被搞得颠三倒四，甚至已经十分混乱了。于是，他便温和而耐心地问对方，是不是出了什么问题。这一问，女士打开了心门，开始倾诉衷肠。她说，自己还在上大学的儿子刚刚在一场意外中丧生。在悲剧的笼罩中，电脑软件的问题显得尤为棘手，因为这种问题平时都是由她的儿子帮她处理的。这位女士的确需要找人修理电脑的故障，但她真正渴望的，是找个发泄悲伤的出口。客服人员理解她的心情，于是便耐心倾听她讲述儿子的事情。不出所料，这家公司赢得了这位女士的忠心，她续订了这家公司的服务合同，不仅增加了公司的营业额，也让这位丧子的母亲得到了心灵的慰藉。

在这里，我要强调的重点是：或许你的产品质量很好，足以让全世界的消费者都慕名购买。但是，如果你仅仅停留在满足顾客的需求上，那无疑是把上门的顾客拱手送给你的竞争企业。你需要做的，是往深处挖掘，连顾客们自己都不知道的渴望都要找到，然后去填补这些深埋于表层之下的欲求。

## 法则29
## 在团队中安排一名“科技狂人”

科技是用来提高客服质量的法宝。通过科技的改善，你哪怕只为顾客节省了几分钟、只避免了一次争吵或只是让顾客与企业的沟通变得愉快了一点点，那你也还是更胜一筹。

企业都喜欢雇用年轻员工，因为年轻人外形条件好，身强体壮，雇用薪酬低，而且年轻人之中的佼佼者有潜力在公司的要职上大放异彩。现今，雇用年轻人的理由又多了一个：与年长的同事相比，这些年轻人对新科技的掌握更为专业，其中有的人甚至可称得上是专家。我最近听别人说过这么一句话：“世界的明天掌握在科技狂人的手中。”虽然此话有些言过其实，但我认为，如果你不在企业中安排几个“科技狂人”的话，你就会在市场竞争中失去优势。我们几乎每天都能看到新的电子产品上市，而这些创新产品不失为提升客服质量的利器。因此，你最好招几名对高科技世界的情况了如指掌的人才，而那些能够自己动手进行技术创新的人才，就更应引起你的注意了。

前不久，我得知，加州圣何塞市的“果园供应”五金店推出了一套名为“分区服务”的项目。“分区服务”到底是什么呢？这家店面为6万平方英尺的分店隶属于“Do It Best”五金批发公司，该公司在全球拥有4 000家分店。圣何塞分店的首席执行官名叫马克·贝克，他这样解释道：“店里的每一名工作人员都要戴一副耳机，这样，无论顾客需要在停车场把货物装车，还是希望得到产品的信息，我们都能按需把人员调派到位。”这个例子很好地说明，科技是用来提高客服质量的法宝。同时，这件事也让我们懂得，改进客服质量的方法有很多，而在当今，提高客服质量的秘籍也许就在“科技狂人”们的手中。

在字典中，“科技狂人”一词有以下几种定义：

- 对科技领域和科技活动抱有热情或能熟练掌握的人
- 痴迷于科技领域的人

- 对电脑和新媒体等科技感兴趣的人

企业对这些人才的需求已经达到了前所未有的程度。因为在当今，无论你涉足的是哪一个行业，企业客服质量都离不开科技的影响。科技能使销售流程标准化，方便顾客在网上查找和购买你的产品，也能让你更好地寻找目标顾客群并吸引他们的注意力。当然，科技还能为顾客的提问、意见、投诉、退货提供便利，也能使他们的问题得到迅速的解决。如果你想在当今竞争激烈的世界上占有立足之地，你就离不开科技的辅助。你可以这样看待这个问题：通过科技的改善，你的竞争对手哪怕只为顾客节省了几分钟的时间、只避免了一次争吵或只是让顾客与企业的沟通变得愉快了一点点，你也只能甘拜下风。

即便你所谓的高科技只是开设一家网站、申请一个脸谱网主页，抑或是用电脑存储数据而已，你仍然需要组建一支“科技狂人团队”，来确保所有系统得到及时更新，以便达到高效运转。当今，科技发展的势头锐不可当，而你不仅需要科技狂人们帮你设立和维护信息系统，还要让他们确保企业紧跟时代脉搏。美国网络安全专家理查德·克拉克就曾说过：“一切发展都要靠科技狂人。”

请务必牢记：你所要寻找的科技狂人不仅要对科技得心应手，同时还要理解客户服务，了解其意义所在。你要找的，是一名能与他人产生共鸣的技术人员，这个人必须懂得如何站在顾客的立场上看待问题，这样他们才能利用科技来有效地满足顾客的需求。

科技狂人让我们的世界发生了翻天覆地的变化，同样，他们也具备为企业定乾坤的威力。因此，为你的企业或团队招募一些科技狂人吧，优待他们，为他们提供必要的创新空间，进而帮助你提升企业的客服质量。

## 法则30
## 不在细节上打折扣

魔鬼藏于细节之中。在生意上，对细节的忽略，可能会让你功亏一篑。如果你能紧盯这些具有魔力的细节，回报你的将不仅是客服质量和企业盈利的提升，客户的满意度也会持续升高。

维珍公司的创始人、英国企业家理查德·布兰森曾这样写道：“差强人意的服务与卓越的服务之间的唯一区别，就在于对细节的关注。”这句话用在客户服务上，真是一针见血。

在关注细节方面，能像速递业巨头联邦快递一样一丝不苟的公司屈指可数。联邦快递在220个国家和地区拥有30万名员工，但即便如此，公司每天都要为每一名员工提供送货路线指示，这些路线精心计算了每个递送点之间的最短距离，还尽可能多地安插右转，以便节省运送时间和汽油。可见，对细节的关注不仅能为其节省大量的时间和金钱，还能为客户提供更快更省钱的寄送服务。

当你最初创业或刚刚入职时，你很可能是个对细节一丝不苟的人，把一切事务都规划得井井有条，像一台加满油的机器一样轰隆隆地运转着。现在的你还保持着那时的状态吗？如果答案是否定的话，那你并不是特例。随着时间的推移，许多人对细节的注重都会出现减少的趋势。时间、成功以及经验，都是细节的大敌。当你繁忙或遇到顺境的时候，对细节有所疏忽是人之常情。我们熟悉了工作任务以后，便会对我们的经验抱有一种理所应当的态度，也就难免陷入“只见树木不见森林”的窘境了。

虽然粗心大意是难免的，但后果有时却不堪设想。如果医生开药时，在剂量上点错了小数点，如果汽车司机对轮胎上一个松动的螺丝视而不见，如果消防人员和安检人员对车辆上一个出故障的转向灯置之不理，那会引发多少触目惊心的惨剧呀！诚然，在大多数职业和行业中，一些细节上的疏忽并不会伤及人命，却会让你损失掉顾客的信任，进而造成财务亏空。

列清单虽然看上去简单，但其作用却不容低估，因为要想让你自己和他人注重细节，这无疑是个非常有效的工具。阿图尔·加万德是一名外科医生，同时还兼任作家和哈佛医学院的教授，在其畅销书《清单宣言》中，他写道：你能想象得到的所有微小的失误和致命的过失，都可以通过清单来避免。数据显示，在医院中，利用清单来确保清洁使病毒感染率大幅降低。在航空业中引入清单，不仅提升了操作效率，同时还降低了坠机事故的发生概率。加万德提供了充分的佐证，证实了无论在建筑业、银行投资业，还是国土安全方面，清单都使人为导致的失误降低了。如果清单既能够帮助医院降低医疗失误率，还能够降低建筑工地的工伤率，那么你的企业一定也可以借此提高顾客的满意度，并从中受益。

但是，由于产业、部门、雇员职能以及具体情况的不同，清单的形式自然也会有所差异。一家普通零售商店的客服清单可能是这样的：

- 把车道、停车场以及进口处打扫得一尘不染、清新怡人。
- 团队所有成员都要有专业风范，并且做到衣着得体。
- 把姓名牌戴正，让人一目了然。
- 把灯光亮度和音乐音量调至适当。
- 把所有商品都码放整齐。
- 把特价商品摆在显眼的位置。
- 收银区域不应有杂物堆积，收银员务必要各就各位。
- 把卫生间打扫得干干净净、无异味。
- 确保等候区的杂志是当季的，把杂志码放整齐。
- 煮好新鲜咖啡，做好向顾客们供应咖啡的准备。
- 雇员们需各就各位，迎接顾客进门。
- 把员工入口、休息室以及衣帽间打扫得干净怡人。
- 确保每架电梯整洁而无故障。
- 打开计算机，确保其正常运转。
- 检查打印机里的纸张是否够用。

以下是几条关注细节的最优实践，你也可以加以利用，让企业的客

服质量更上一层楼：

- 设置详细具体的政策和流程，把内容传达给每一名直接或者间接接触顾客的工作人员。
- 在工作中时常安排一定的休息时间，以确保那些负责常规和重复工作的人员保持头脑清醒。
- 定期检查机器和工艺技术，确保万无一失。
- 培养每一位员工洞察潜在问题的能力，让他们能通过便捷安全的渠道发现问题，以便遏渐防萌。
- 设立便于交流的企业文化，以便让各级员工都能方便地与高层进行沟通。
- 使用便签本或剪贴板来记录日常操作流程，把细节上的问题标记出来，及时做出修改。刚开始的时候，你的雇员或同事也许会觉得你有些吹毛求疵，但是他们很快就会看懂你在细节上的用心，并开始竞相模仿。

有人说，魔鬼藏于细节之中。在生意上，对细节的忽略，可能会让你功亏一篑。如果你能紧盯这些具有魔力的细节，回报你的将不仅是客服质量和企业盈利的提升，客户的满意度也会持续升高。

## 法则31
## 坚持品质的始终如一

如果你希望留住你的忠实顾客，那无论是在日常经营中还是在面对突发事件时，都得坚决捍卫企业的服务质量。要是有人说“这家公司总体而言还是很不错的，但是我没法完全相信他们”，这样的评价对于企业而言，无异于死刑判决。

诚信可靠决定着一家企业的生死。如果你不能每次都及时而准确地满足顾客的需求，那么即使你的产品有着全球一流的品质，企业也很难实现长期盈利。无论你的企业属于哪个行业，企业的诚信可靠都能为顾客们带来安全和舒心的感觉。顾客们希望他们的包裹能够如期抵达，也希望拧动车钥匙后汽车能够正常发动；他们希望送到家里的比萨总是热乎乎的，也希望旅馆房间在入住时被收拾得干干净净。

诚信可靠关乎企业的名声，同时也就决定了你的盈利。纽约大学斯特恩商学院的名誉教授查尔斯·福伯恩曾这样写过：“凭借独一无二的特色，加上通过各种举措而养成的个性，企业逐渐建立起自己的名声。如果企业能长时间维护其名誉，这将会在股东中间树立起可靠、可信而负责的形象。”他还补充道：“加深股东们对企业的举措和可靠度的信赖，可以为企业带来经济上的收益。”福伯恩援引了一项调查，在调查中，诚信可靠被列为关乎企业名誉的十大因素之一，同时，他还在关于诚信可靠的定义中提到了“保持服务质量始终如一”这一点。

如果以上信息还不足以让你信服的话，那你可以试着这样想：假设你家附近的干洗店在干洗、熨烫以及去污方面都做得无懈可击，价钱也很公道，服务人员不仅记得你的名字，而且每次都面带笑容地欢迎你。但是，大约每洗10次衣服，都会出现一次衣服到了原定领取时间却还没有洗好的情况。这难道还不足以让你考虑更换一家店吗？抑或，如果有一家餐厅有你最爱吃的金枪鱼奶酪三明治，店里的服务员总是笑脸迎人，价钱也很低廉，但是餐厅偶尔会因为上餐太慢而害得你上班迟到，那你能坚持在这家店消费多长时间呢？再比如说，你的汽车修理师在查

找故障时如福尔摩斯一般目光犀利，价格也很公道，但他却偶尔把你的车座弄脏，那你下次修车的时候会不会另换一家呢？

许多人都知道，树立良好的信誉是个长时间积累的过程，但一不小心就会功亏一篑。还记得丰田由于“加速器意外加速”而召回230万台车的事情吗？一夜之间，原本以安全可靠著称的品牌，却被用户们视为伪劣产品。正如一家报纸的标题写的：“丰田因召回事件而遭遇信誉名声触底”。虽然工程浩大，但是丰田还是赢回了公司诚信可靠的声誉，不仅落得实至名归，也挽回了像我和普丽西拉一样的百万车主的信赖。然而，绝大多数企业都发现，一旦被贴上了“不可信”的标签，想东山再起又谈何容易。如果本来广受信赖的企业、产品或服务出了问题，我们便会变得警觉起来。在这种时候，我们大多会求助于朋友，询问他们“你的衬衫是在哪家店干洗的呀？”或者“你认不认识哪个可靠的机械师？”

如果你希望留住你的忠实顾客，那么无论是在日常经营中还是在面对突发事件时，都得坚决捍卫企业的服务质量。你可不能让外人对你的企业有这样的评价：“这家公司总体而言还是很不错的，但是我没法完全相信他们。”这样的评价对于企业而言，无异于死刑判决。有时，直到看到季度报表显示的盈利遭遇滑坡，你才能意识到顾客们已经离你而去了。但到了那时，你已经无力回天了。但是反过来说，如果你的企业安全就是“质量信得过”的代名词，那么客户们宁愿掏更多的钱、跑更远的路，也要来与你合作。

无论你的企业规模有多大，企业的声誉都是靠每位员工忠实可靠的服务一点点构建起来的。因此，我才会在本书的前几章里专门提醒大家要雇用合适的员工，还强调要为他们提供充足的培训、不断对其技能进行更新和升级，并要在此过程中对他们进行测评，以确保培训效果。然而，坚持品质的始终如一并不意味着你和员工们不应采取措施来对服务进行改进，始终如一所指的并不是时时刻刻都遵循一成不变的流程，关键在于让服务质量一如既往地保持在高水准上。

我们应始终如一地保持质量，杜绝任何意外的发生。

# 法则32
# 赋予员工一定的自主决定权

每一位与顾客打交道的员工都应该懂得，他们首要的职责就是让顾客感到称心如意，为此，企业应该给予他们一定的权力。为了等待问题的解决而投入的每一分钟，以及在此过程中积攒的不满情绪，都会增大顾客另换别家的可能性。

我认识的一对夫妇最近到一家大型电子商行，准备购买一款即将推出的热门游戏机。商店还没开门，两个人就赶到店门口，与其他游戏迷一起排队等待。妻子因为身体有疾必须坐在轮椅里，于是两人便询问安保人员能不能让他们在店内等候。安保人员进店询问，20分钟后，她回来告诉两人，说他们必须和大家一样在店外等待。夫妇俩要求找经理交涉，而得到的答案仍是否定的，因为规矩就是规矩，没有什么可谈的余地，经理也毫无办法。

按情理来说，安保人员应该有权为残障人士破例。但是很显然，即便是在如此黑白分明的事情上，这位安保人员仍没有自主决定的权限。而这不仅引发了顾客的强烈不满，也让商店在这款高利润产品的销售上蒙受了损失。

亚马逊这家企业就懂得如何给予员工自主决定的权力。记得有一次，普丽西拉订购的一套瓷器出了一些问题，她便给亚马逊客服打电话。客服人员并没有一边请示上级领导一边让我妻子在电话的这一头傻等，而是二话不说，让她选择是让公司把退款打到她的购物卡上，还是直接换货。普丽西拉对他们的服务非常满意，她告诉客服人员，自己的丈夫正在写一本有关客服的书，想问问亚马逊的企业政策是什么。客服人员回答说：“很简单，我们有权力让顾客满意。”

每一位与顾客打交道的员工都应该懂得，他们的首要职责就是让顾客们感到称心如意，而为了达到这个效果，企业应该给予他们一定的权力。诚然，员工手中的权力总会存在种种局限，因此企业必须设计切实可行的流程，来确保员工与管理者之间的沟通渠道畅通无阻。大家也许

也亲身体验过，遇事必须要上报领导，然后又为了领导拍板而左等右等，这滋味儿真是不好受。

相关调查显示，失去顾客青睐的原因并不是问题本身，而是解决问题的速度太慢、效果太差。在当今这个时代，顾客们不仅期望自己的欲求能够立刻得到满足，而且对麻烦也是能避则避。为了等待问题的解决而投入的每一分钟，以及在此过程中积累的不满情绪，都会增大他们另换别家的可能性。另外，前台客服人员的权限越宽，管理者就更能集中精力处理自己的事，这自然是有益无害的。

迪士尼世界之所以能以优质的服务享誉全球，原因之一就在于：公司能够一丝不苟地把内部发生的所有问题和失误都记录下来，然后对员工进行培训，并授予他们当场解决这些问题的权力。我也非常希望你能在所掌管的范围内采取相同的措施：定期对顾客和员工进行调查，确定问题的多发区域，然后为员工们提供所需的培训，让他们拥有应对这些突发事件的能力，并赋予他们处理问题的权力。

我的一位友人曾经告诉我，有一次，他赶到机场，却发现自己不小心订错了机票。当他发现自己预订的班机已经在24小时前起飞后，心情跌到了谷底。他本打算乘飞机赶赴一次商业会议，如果他不赶紧另找一次航班，麻烦可就大了。我的友人惊了一身冷汗，而飞机票务员则安慰他说“让我看看我能为您做些什么”，然后便轻敲起电脑键盘来。短短几分钟后，她告诉友人：“一切都搞定了，您的航班将于40分钟后起飞。”友人千恩万谢，掏出信用卡想支付改签航班的罚款，而飞机票务员却摆手谢绝了。

很显然，西南航空公司给予了这位票务员以处理问题的权力，让她尽可能地满足乘客的要求。如果你的企业能够仿效这样的政策，那你不仅能获取顾客的衷心，还能享受盈利飙升的喜悦。

## 法则33
## 绝不要与顾客起争端

即便是最惹人厌的顾客，也是来和你做生意的，他们手里的钱，与那些彬彬有礼的顾客的钱毫无差别。所以，如果你想继续赚这些顾客的钱，你最好管好自己的嘴巴。

1976年，我还在万豪酒店负责经营工作时，有一位经常光顾的女顾客，每次来就餐都必定要抱怨一通：茶太凉啦！汤太热啦！你们为什么没有这种菜？为什么要提供那种菜？菜上得太早啦！酒水上得太迟啦！我终于忍受不了了，让心中的“小恶魔”占了上风，于是问她：“您每天晚上是不是都躺在床上琢磨该来我们这儿抱怨些什么呀？”

她立刻反唇相讥，我俩就吵了起来。我告诉她茶水很热，而她偏说茶是凉的；我告诉她汤的温度正合适，而她却坚称汤把她的舌头烫伤了。没过多久，争吵就变成了互相攻击，我们的话题不再围绕茶和汤，图的只是争个高低胜负。过了一会儿，总经理巴德·戴维斯把我叫到办公室，狠狠地教训了我一顿。我不仅得向那位女顾客道歉，从此之后还不得不每天对她俯首帖耳，我虽然表面照做，但心里却因为让她占了上风而愤愤不平。而巴德告诉我：如果顾客占了上风，企业才是真正的赢家。

他还告诉我，即便是最惹人厌的顾客，也是来和你做生意的，他们手里的钱，与那些彬彬有礼的游客的钱毫无差别。所以，如果你想继续赚这些顾客的钱，你最好管好自己的嘴巴。这个教训我算是学到了，从那之后，我再也没有和顾客发生过任何口角。当上总裁后，我总是要求我的团队绝不要与顾客发生冲突。当然，这意味着我在工作中不得不一次次地把刚到嘴边的气话又咽回去，但是我并没有把自己噎死，还为公司挽留了不少顾客。不久前，我的孙子朱利安告诉我，舌头是人身体最强壮的肌肉。如果顾客挑起争端，你最好还是精明一点，不要以“舌”相击为好。

多年以来，我经常接到顾客的投诉，说前台的服务人员态度恶劣。

而当我询问服务人员时，却往往被告知是顾客歪曲了事实、顾客才是出言不逊的一方，或者是顾客损害了公司的利益。一般来说，服务人员大多认为，对于态度恶劣的顾客，宁可选择受损失也要息事宁人。而当我告诉他们并不存在所谓的“坏”顾客时，他们都大呼不解。

我总会把巴德·戴维斯教给我的道理传授给这些员工：绝不要与顾客起争端。不要反唇相讥，不要出言不逊，不要冷嘲热讽，绝不能有例外。有没有试图诓骗你的顾客？当然会有。会不会有顾客想要不花钱占便宜？肯定也免不了。有没有品行恶劣、对人颐指气使的顾客？没有才怪呢！但是所有这些都不重要，因为生意和利润才是王道！

因此，顾客越是吵吵嚷嚷，你就越该轻言细语；顾客越是躁动不安，你就越该平心静气。俗话说得好：“不要和无理之人争吵，否则你的层次也会随之降低。”如果遇到无法控制住情绪的情况，那就离开事发现场，赶紧找你的上司来解围吧。

如果你是管理者，那你需要让员工明白，在面对顾客时一定要做到彬彬有礼、心平气和，无论顾客多么难对付，都要控制住局面。在气愤的顾客面前，只能用同情和理解去化解不和。和气、耐心以及能力才是唯一可用的武器。以下谚语可供大家参考：顾客永远是正确的；笑一笑，忍一忍。如果顾客抱怨个不停，那就潜心忍耐，然后再去处理导致顾客不满的问题。

遇到顾客大发雷霆时，不要觉得对方的矛头是直指你的。顾客发怒的原因并不在你，他们与你素昧平生，为什么要朝你发怒呢？顾客的怒气往往对事不对人，他们也许失望、也许沮丧、也许因为觉得吃了亏而愤愤不平。有些人的抱怨或许是无理取闹，有些人的反应也许真的有些小题大做了，但不管怎样，顾客的怨气都不是针对你的。你只不过恰好充当了出气筒罢了，只要把问题解决掉，你就可以一跃成为救场英雄了。

另外，不要忘了：人人都有一本难念的经。顾客之所以冲着你大吵大嚷，可能是因为她倒了一天的霉，而在你们店里的遭遇恰巧成了引爆炸弹的导火索。或许她刚被炒了鱿鱼，或许爱人刚刚去世，抑或刚从医院拿到一份情况不容乐观的诊断书。她这一天已经够“背”的了，你又何苦火上浇油地和她大吵一架呢？

几十年前的一个除夕夜，在巴德·戴维斯教导我如何处理与顾客的纷争的那家万豪酒店里，一位满腹怨怼的顾客要求和经理见面谈谈。那位经理便是我。这位顾客本打算偕妻子一起来酒店迎接新年，然而却被告知酒店没有接到他们的预订信息，于是大为光火。当时酒店坐席已全部订完，店里人满为患。我告诉顾客，我们的接待员说得没错，酒店的确订满了。闻后，这位顾客大发雷霆，他用最不雅的用词骂我没大脑，还说酒店的员工们都是无能的傻子。我深吸了一口气，冷静地告诉他，我会想办法改正自己的错误。没错，我的确把失误揽到了自己身上，因为这个失误确实是我的，而不是顾客的。但是，这位顾客只顾着吵闹，没有听清我的话。于是，我语气坚定但绝无挑衅地问他："您是希望继续对我发火，还是希望我把问题妥善解决呢？"他低声回答："处理问题吧。"我告诉他我会负责把问题处理好的，如此这般，顾客也就平静了下来。

我把夫妇二人送至吧台，为他们免费点了香槟，还附赠了两顶除夕夜戴的尖顶帽（戴上搞笑的帽子，恐怕想要发火也难了）。然后，我找到酒店分管宴席的部门，找到了一张可供两人坐的鸡尾酒桌，在餐厅为这台小桌子腾出了一个角落。15分钟后，两位顾客便在这张摆放着鲜艳的玫瑰和浪漫的烛火桌前就座了。几个小时后，两位顾客餐毕付款，酒店不仅得到了一笔进账，也挽留了顾客的心。

这难道不比把难伺候的顾客赶出店外好千百倍吗？除了表面上得到的利益，我也为其他员工树立了一个值得学习的榜样。不要忘了，管理者的职责之一，就是提供正确处理事务的范例。如果你不能以正确的态度去面对顾客和员工，你自然也没有资格去要求别人。

总结多年的工作经验，我认为以下几点可以帮助你在面对气愤的顾客时保持冷静：

- 让顾客尽情抱怨。听顾客把事情的来龙去脉讲一遍，不要打岔。有时，顾客需要的只是一双倾听的耳朵罢了。
- 对问题承担起责任。不要推卸责任，不要辩解，不要找借口。无论是人手不够、运货车出了事故或者企业服务器出了故障，在顾客看来都不是理由。
- 尽量找出简便快捷的解决方法。如果实在没办法，那就问顾客能不能让你在24或48小时后再联系他们。以我的经验来看，恭敬的

态度能够抚平绝大多数顾客的情绪。另外，顾客消气之后，要比正在气头上时更容易接受你的解决方案。

- 君子能忍则忍。虽然我们需要把顾客永远奉为正确的一方，但是有时候，失误的确要归结于顾客，他们或许误读了协议条例、签下了错误的日期，或者把信息搞混了。在这种情况下，想要打赢嘴仗确实易如反掌，但“战争”的成本实在太高昂了。有时，忍一忍才是更好的选择。如果缄口不言能让你留住顾客的话，又何乐而不为呢？

- 为投诉构建畅通的渠道。开设热线服务台，或者派遣那些懂得如何处理投诉的专员来回复电子邮件。把这种举措当成是在吃预防药：今天喝一两苦口的投诉药，明天你就能省去一斤重的纷争苦恼。

- 莫忘最终的胜负。你打赢了与一位顾客的纠纷之仗，实际上你们双方都输了。

## 法则34
## 除了“不用担心”，永远不要说“不”

没有人喜欢听到“不”这个字。这个字可以激起万千消极的情绪和反应。即使碰到无法满足顾客需求的情况，你也要尽量避免使用“不”这个字眼。试着用不同的方式来表述你的答案。

我有一位朋友因公出差，飞机原定于3点40分起飞，他提前一个小时来到机场，恰好碰到了他的老板。原来老板也要去相同的地方出差，但是搭乘的班机要比我友人的班机更早些。友人走到登机服务台前，问工作人员飞机是不是已经满员了。工作人员回答他：“已经坐满了一半了。”

我的友人说：“太好啦！如果有空位，能不能让我也上去？”

“不行。”

我的友人竭力请求，对方都无动于衷。他得到的答案还是“不”，没有商量的余地。

没有人喜欢听到“不”这个字。它可以激起万千消极的情绪和反应，甚至有研究表明，连父母都要少在孩子身上用这个字。因为，“不”字会让被禁止做的事情显得更有诱惑力，孩子反倒更可能犯错。你的成年顾客与孩子之间并没有什么质的区别。听到“不”字时，他们的大脑便会转为防御模式，这会坚定他们的决心，让他们更想把你的“不”转化为“是”。

“不”是个摧毁他人希望的字眼，带有一种不情愿进行尝试的情绪。如果二话不说就拿“不”作为回答，那你无异于是在说，你想要偷懒，而不愿意为顾客的满意付出努力。我在“法则2”中提到的达美航空公司的故事里，工作人员就是这样一次次地拿“不”来搪塞我的。我的孙子朱利安目睹了整件事情的经过，他说西南和达美两家航空公司的区别就在于：“西南航空公司说了‘是’，而达美说了‘不’。”

记得南希·里根在20世纪80年代发起的“对毒品说‘不’”运动吗？说“不”这一招并没有打赢反毒品之战，也无法博得顾客们的青睐。因此，你应该反其道而行之：绝不说“不”！或者，把“不”字用在“不用担心”里，岂不是更高明？这句“不用担心”，意思是“我理解您的问题了，让我看看我能帮您做些什么”，或是“不用担心，我得把您的问题上报给主管，一小时之内回您电话可以吗？”

即使碰到无法满足顾客需求的情况，你也要尽量避免使用“不”这个字眼。用不同的方式来表述你的答案，不要把顾客的希望完全掐灭：“让我想想办法，明天打电话给您行吗？”然后立刻着手满足顾客的需求，或者另寻一种合理的解决方法，并务必要在承诺的时限之前给出答复。你的回答或许依然是否定的，但是不要把“不”字说出口。相反，你要把注意力放在能为顾客做的事情上，为谈话定下积极的基调。你可以说：“我可以送您商店的购物券，但是很抱歉，我不能给您退款。”或者说：“我们很乐意为您维修，但是我没有得到上级的批准，所以不能给您换新的。”你的顾客或许会感到失望，但是仍然会感谢你真诚的付出，因此也就很有可能会继续在你那里消费。

简而言之，不到万不得已的时候，绝对不要说“不”。如果没有为满足顾客需求而用尽一切办法，你就不应拿“不”去搪塞顾客。如果真到了非说不可的时候，这个“不”字也应该由经理、主管或企业的老板来说。

如果你觉得顾客的需求太过得寸进尺，让你不仅想用“不”回绝他，甚至还想把他送到疯人院里去，这时你该怎么办呢？当然是忍了（详见法则33）。深吸一口气，笑一笑，然后请顾客给你些时间，让你把问题再回顾一下。即便你心里清楚，这位顾客的要求简直无异于痴人说梦，你也要这样做。告诉顾客你何时会联系他，然后在时限之内给出答案。经过一段时间的冷静后，绝大多数人都会通情达理很多，如果你能让他们看到你付出了努力，那他们就更能理解你了。

在迪士尼供职的时候，我接到过一个年轻顾客的电话，他大吵大嚷、怒不可遏。原来，在我们的一家主题公园的表演过程中，一位工作人员禁止他的女朋友拍照。我向他解释了相关的规定：相机的闪光灯对表演者的安全构成了危害，也打扰到了别的游客。但那位顾客却坚持说，我们的工作人员对他们很无礼，还说这件事情让他们游兴全无。然后，他要求公司对他进行赔偿：其中包括迪士尼世界度假区的免费游，外加从纽约到度假区的飞机票，一样也不能少。

我知道，我们绝不可能满足这位顾客的需求。即便如此，我还是告诉这位带着撞大运心态的顾客说，我会好好调查此事，过几天就会打电话回复他。等到我回复他时，他已经冷静了下来，我告诉他我无法完全满足他的要求，让他想想看还有没有其他方法能为其做一补偿。最后，我们达成了协议，下次他打算来迪士尼世界游玩的时候，他可以打我的工作电话通知我，这样我就可以为他和他的女朋友安排一些特别的游玩项目了。请注意：在整个对话过程中，我一个“不”字也没有使用。

作为一名管理者，你不仅可以针对顾客使用这项策略，也可以以此处理员工的需求。比如说，你刚刚公布当周的值班表，谁知却有人说周六不能来上班了。如果直接说“不”，你或许能为自己省去不少麻烦。但是从长远来看，如果这名员工因为不满你的答复而在工作上得过且过，或是因此而萌生跳槽到管理模式更加灵活的公司的想法，抑或用你对待他的态度来对待顾客的话，这个“不”字的代价可就大了。因此，你应该告诉这位员工：“给我一天的时间处理一下这个问题，我试试看能不能找人代替你。”这句话里的关键词是“试试看”，如果你真的做了尝试，即便你最终拒绝了员工的要求，他还是会把你的付出看在眼里，感到自己得到了你的尊重。

在检查本书的最终定稿时，我亲身经历了一次“永不说‘不’”的一流服务。当时，我和普丽西拉恰好在旅行途中，住在伊斯坦布尔的一家名为西芭丽的拥有16间客房的旅馆。一天傍晚，普丽西拉问大堂服务生亚萨尔·瑟坦卡亚有没有曲奇饼，我们并没有看到曲奇饼，菜单上也没有标注。而亚瑟尔不但没有给出否定的答案，反而问我们：“需要加糖吗？”普丽西拉回答：“加糖。”亚瑟西微笑着走开了。几分钟后，他有些上气不接下气地端着一盘巧克力曲奇回来了。普丽西拉感觉到他可能是跑到旅馆外面特地去的，于是便问他是不是这样。亚瑟尔坦言说，这份曲奇的确是他跑到另一家旅馆拿来的。结果是普丽西拉吃到了美味的巧克力曲奇，亚瑟尔拿到了一笔不菲的小费，我得到了一个好故事，西芭丽旅馆则在此书中得到了我的大力推荐。

最重要的一点是，在绝大多数情况下，相对于不假思索地用“不”搪塞过去，努力寻找解决方法永远是上策。在我的人生字典里，“不”这个字是带有消极不快的色彩的。但是，“不用担心”在我听来却如同天籁，相信你的顾客也必有同感。

# 法则35
# 灵活应变

诚然，对顾客实施“零灵活度”政策往往能为你省不少力。但这样的态度无法构建起顾客对你的信赖和忠诚度。想要赢得顾客的心，你必须学会用灵活的态度，把每位顾客和每个事件当作独立的个体，用心去一一处理。

听到“零容忍”这个词，我常常会禁不住一皱眉。人们多以此为理由，开除那些携带刀具来学校的孩子，或拘捕那些偷窃食物的流浪汉。在我看来，人们应该把这个用语改成“零灵活度”，而客服中的冥顽不化，与教育和法律中的不知变通一样危害巨大。灵活应变要求你开放自己的思想，接受新的想法和不同的观点；让你随环境的变迁而变化，通过一定程度上的变通来换取顾客的满意。

直面事实吧！人无完人，没有谁是完美的。错误肯定会出现，时空一定会变迁，新的信息也必然会出现。如果你不能灵活变通地对你的政策和流程做出修改，那你就输给了那些应变能力更强的竞争者。有洞见的管理者不仅思想开放，而且更喜欢汲取新鲜的灵感。他们不仅能适应环境，还很喜欢不断地探索如何加速和改进做事情的方法。有人曾这样对伟大的领导者下过定义：此人“坚守着不可变通的原则，其中最为重要的原则就是时刻做到灵活变通”。

你是怎么看待“恕不退货”这样的标示呢？反正我只要一看到这样的标示，就一定会换别的商家。这一标示告诉我，这家公司不仅固执己见，而且不愿投入时间和精力来倾听顾客的意见。它或许认为自己有充足的理由来实施这样的规定；或许它的产品就像是免费租借品一样，恰巧是顾客使用后退还的；或许它在之前的经营中因退还政策而蒙受了损失。但在我看来，以上理由都不成立。这家企业完全可以选择其他的途径来提醒顾客，而不是用僵化的政策来疏远顾客。

当今时代，消费者们面对的选择五花八门、让人眼花缭乱，只要你能想得到，几乎没有什么需求是满足不了的。眼光独到的管理者很清

楚，他们的产品必须与这种变幻莫测的市场合拍。正因如此，保险公司才会广泛宣传它们的灵活政策，零售商才会大力推广灵活的支付方式。还记得汉堡王的“我选我味”的广告宣传活动吗？这句标语一停用，汉堡王的销量就呈现了下滑趋势，个中缘由再清楚不过了。食客们的回应不谋而合：给我们选择的自由，我们就买你的账；如果你收回消费者选择的自由，那我们只有拍屁股走人了。在对公司的政策进行了修改后，汉堡王的发展势头再次强劲起来。不久前，我在伊斯坦布尔的一家汉堡王用餐时发现，店里顾客盈门、人气甚高。可见，汉堡王已经掌握了抓住土耳其顾客的心的诀窍。

诚然，对顾客实施“零灵活度”政策往往能为你省力不少。如果你只认死理，那也就不必花那么多精力去听顾客的投诉，也不用思考顾客的意见，更不必费心做决策或是运用想象力去处理特殊事件了。但是，这样的态度是无法构建起顾客对你的信赖和忠诚度的。想要赢得顾客的心，你必须学会用灵活的态度，把每位顾客和每个事件当作独立的个体，用心去一一处理。

从某种程度上说，灵活变通可以算得上是人的一种性格特征。基因或所受的教育让某些人偏向于保守、古板、跟不上变化，而另一些人则生来具有开放的心态和较强的适应力，也热衷于尝试新事物。这两种性格都各有优点，但是如果你太过极端，便总会遇到麻烦。有时，固守传统和标准的做事流程是明智之举，用怀疑的眼光小心对待变化也有可取之处。但是，如果你总是墨守成规、独断专行，那么机遇便会与你擦身而过。顾客不喜欢与不通情理的固执之人打交道。美国大学篮球界有史以来最具声望的教练约翰·伍登曾说过：“情势所迫时，英明的教练会为了追求非凡的成绩而允许破例。”

不止一家企业曾因为僵化的政策而失去了我这位顾客。我曾经在一家办公用品商店更换了一台打印机，却发现这台机器与我之前购买的机器使用的墨盒不是一种型号，于是便打电话询问我能不能把这个没用过的墨盒退掉。工作人员告诉我“没问题”，可等我真到了店里后，店员却告诉我说只能退还我购物券或礼品卡，不能退还现金，也不能把钱打到我的信用卡上。为什么呢？因为这是他们公司的政策。为什么要制定这样的政策呢？前台服务人员也一问三不知。我要强调的就是这个问题：这家公司总部那些鼠目寸光的工作人员把服务人员牢牢地拴在僵化的策略上，即便这些策略能让公司损失一些顾客，他们也照此执行下去。这

些管理者连不能退款的原因都没有告诉店员，实在有失考虑。

中国有一句古语，领导者要尽力模仿竹子：强韧，坚固，深深扎根于泥土之中，但在风中仍能够左右摇晃。无论你是不是一名领导者，你都应该将一流的客服奉作你坚定不移的使命。而达成这一使命的途径，则是要像竹子一样灵活。

## 法则36
## 诚心诚意地道歉

如果犯了错误，自然要对顾客说声“对不起”。但是，单单有这句话是不够的，你道歉的方法和这些充满魔力的字眼具有同样的重要性。真心实意地道歉更像是一门艺术，而非一门科学。

“对不起。”你有没有注意到，只要有人把这句简短的话语说出口，一切事情都会出现转机？正如“请”和“谢谢”一样，这句话的威力几乎可以用不可思议来形容。所以，请把这句话放进你的客服用语之中吧！

如果你犯了错误，那你自然要对顾客说声“对不起”。但是，单单有这句话是不够的，你道歉的方法和这些充满魔力的字眼具有同样的重要性。真挚的道歉不是遵循一定的公式模仿来的，电脑编程也无法取得相应效果。真心实意地道歉更像是一门艺术，而非一门科学。那么接下来，让我们看几条诚挚道歉的建议吧：

- 把发生的事情具体说出来，不要含糊地道歉。让不满的一方明白你知道他们生气的原因，这一点是很重要的。因此，请细心做好事先调查，确保你的道歉是有针对性的。找出相关的信息，把造成顾客不悦的事件说出来。

- 担负起应负的责任。客观地思考个人或你的下属对这次失误需要承担怎样的责任，然后承认自己的错误。

- 巧妙地抓准时机。有时，道歉越及时越好；有时，缓缓再道歉也许才是上策。举例来说，如果你需要花一定时间来调查问题始末，那么等等再道歉是比较可取的。有时，如果顾客正在气头上，那你应该给这位顾客一两个小时或一两天的时间消消气，好让他能平心静气地听取你的意见。

- 选择适当的渠道来传达你的信息。道歉的场所和方式也是不容忽视的因素。有时，如果对象是一位长期往来的大客户，那你应该在晚餐或午餐席间道歉（当然，账单要由你来支付）。如果双方的关系没有这么密切，那么打一个电话、手写一封信或一张卡片、发

一封电子邮件或是一条短信或许就够了。选择道歉渠道时，主要应该考虑到双方关系有多长久、有多稳固，当然也要考虑具体损失的严重程度。

- 道歉要简洁，不要含糊其词。不要找借口，不要费心辩解，要开门见山地道歉。

- 向顾客保证下不为例。你或许无法保证将来任何错误都不会犯，但是你可以承诺采取相关的行动，不遗余力地防止在相同的问题上犯两次错误。

- 主动要求做出补偿。试着用购物券、礼品券、免邮寄费、产品免费升级等方式来减轻顾客的损失。

- 真情不掺假。没有什么比这一点更重要了。如果你只是机械地使用空洞的语言，或是受压力所迫才不得不道歉，顾客是能够感觉出来的。务必把你的真情实感传达给顾客。如果你并不是真心实意地想要道歉，如果你认为这件事不值得你专门道歉，或者你认为错误应该由顾客承担时应该怎么办呢？如果这样的话，你就得拿出高超的演技了。之所以这么说，是因为如果顾客想要一个诚恳的道歉，那么让顾客相信你的歉意就是你的工作。一位喜剧演员曾经说过：“真情实感是最重要的因素。如果你连真情实感都能演出来，那你就前途无忧了。”好吧，你大可不必修炼到这么高的境界，但是如果你能设身处地地为顾客着想，体恤造成顾客不满的缘由，那么诚恳和恭谦的致歉就不会像你想象中那么难了。

还记得埃尔顿·约翰的那首《难说道歉》吗？如果你觉得这首歌唱到你心坎儿里去了，那么我得奉劝你：没那么严重！世上无难事，只怕有心人。一句诚挚的“对不起”只是一笔微小的投资，但却会让你得到丰厚的回报。

# 法则37
# 用小礼物给顾客制造惊喜

> 如果你在生日时收到了一份礼物，你自然会感到开心。如果在平日里收到礼物，你得到的喜悦会更多。

我家附近有一家大众超市，超市里的收银员总会在结账时问一句："您要找的东西都买到了吗？"几乎每一次，我们的回答都是"是的"。然而一次，普丽西拉告诉收银员："你们这儿没有我经常用的那一款消化饼干面粉，我正准备做青柠派呢！"无奈之下，她只得另选了一款面粉回了家。不到一小时，我家的门铃响了。我做梦也没想到，门口站着的是一位大众超市的员工，手中托着一盒普丽西拉最喜欢用的饼干面粉。我不知道他是在仓库里还是别的超市或是其他什么地方找到这盒面粉的，他为了让顾客满意，不辞辛苦地专程送货，这让我们感动不已。

我以前有一位同事，她也有过一次类似的经历。当时，她从福来鸡的外卖窗口买了一份三明治套餐，回家之后，却发现袋子里没有装薯条。她失望地拨通了店里的电话，经理为店里的疏忽道了歉，并询问了她的地址。我的那位同事说："我本以为他们要给我寄一份薯条免费餐券呢！谁知半小时后，一位福来鸡的店员拿着满满一大袋薯条来到了我家门口。我真是受宠若惊！"她又补充说："那一次的经历让我从此成了他们家的常客。"现在，她还会把这个故事分享给她开设的公司里的员工，让他们明白如何给顾客送出惊喜。

我们都喜欢出乎意料的小惊喜。我相信，你一定还记得在爆米花包装袋里找到附赠小礼品的满足感吧？在平日里收到一份包裹得华丽美观的礼物的喜悦，也一定很难忘吧？还记得在农贸市场买菜时那位热心的大妈额外送你的一颗梅子吗？你正拿着加油泵为汽车加油时，工作人员主动在一旁帮你擦挡风玻璃的事情也一定让你记忆犹新吧？当然，还有那位免费送你一块曲奇、让你试尝的面包师。这不仅仅是慷慨之举；这些人知道，一旦抓住了顾客的心，他们制造这些小小惊喜所用的成本就是微不足道的。这种做法差不多在商品交易诞生之初就已经存在了。你

知道为什么英文中的“baker’s dozen”一词代表13吗？这种表达方式其实已有几百年的历史了，表示英国的面包师会在卖出12个面包时，往里面附加一个作为赠品。

这绝不是什么晦涩难懂的学问，你只要懂得大脑的运作原理就足矣。2011年，脑神经科学家们为我们的经验之谈提供了科学的依据：人类的大脑的确对由惊喜带来的兴奋感有强烈的渴望。据说，大脑中有一个名叫伏隔核（即大脑的愉悦中心）的区域，在出乎意料的情况下受到愉悦感刺激时，此区域的反应要比大脑在正常情况下受到相同愉悦感刺激的反应要强烈。美国埃默里大学的格雷戈里·伯恩斯博士是这项研究的主研究员，他这样解释道：“如果你在生日时收到了一份礼物，你自然会感到开心。但是如果在平日里收到礼物，你得到的喜悦会更多。”也正因如此，如果调酒师出人意料地送你一杯啤酒，那么这杯啤酒一定会比你在酒吧里因“买一送一”活动获赠的啤酒更加可口。

想要在服务上额外花些心思，方法不计其数，许多方法甚至无须企业支付任何成本。你可以在某位顾客身上多花些时间，为其端一杯咖啡，为其最喜爱的慈善基金会捐一笔款。有一次，我常住的一家酒店的总经理送了我一瓶我最中意的红酒。他是怎么知道我最喜欢这个牌子的呢？原来，这是他专门打电话到我家、从普丽西拉那里打探到的消息。

在写作本书的几个月里，我几乎问遍了我认识的所有人，让他们把自己经历的优质客服经历与我分享。我听到的每一个故事，几乎都离不开某家公司用额外的小赠礼为顾客送去惊喜的“剧情”。这些惊喜只是举手之劳，比如一位睿侠零售店的雇员，在顾客购买一款特殊机型所用的电池后，主动帮顾客把电池装好。有些惊喜也需要客服人员费心一些，比如，一个个体书店的老板在得知书店里没有顾客想要的给孩子做圣诞礼物的书后，特意给与自己是竞争关系的另一家书店打了电话，让他们为这位顾客留出一本。有一位电话客服人员，在得知打来电话的顾客因为病重而不得不窝在家里时，为了减轻顾客的孤寂而特意延长了通话的时间。第二天，这位顾客惊喜地收到了这家公司寄来的“一大簇玫瑰和百合花花束”，随花束寄来的还有一张写着祝她早日康复的卡片，除此之外，公司还赠送她一份在今后的消费中免邮费的升级服务。

上文中提到的公司就是美捷步。有关这家线上零售商，我听到的溢美之词数不胜数，而《商业周刊》杂志也曾用“对客服的投入达到了近乎疯狂的程度”来报道这家公司。举例来说，曾有一位男顾客预订了一双

鞋，专门准备在作为伴郎出席婚礼的时候穿。而联合包裹公司（UPS）在运货时出了差错，直到这位顾客登上飞往婚礼举行地的飞机时，这双鞋子还没有送到。那么美捷步是怎么解决问题的呢？他们连夜往婚礼举行地重新寄了一双鞋，不仅由公司承担运费，还将鞋款全额退还给了顾客。

想象一下，你也可以在顾客们最意想不到的时候奉上额外的惊喜。而顾客们也会频频光顾你的公司，对别人大唱你们公司的赞歌，这就是顾客回馈给你的惊喜。

# 法则38
# 没有最好，只有更好

每一条顾客法则都涉及提高和进步，并且都是一个永无止境的过程，而非一劳永逸的美梦。如果你自诩已经攀上了顶峰，那么过不了多久你就会纳闷：“咦？我的顾客都到哪里去了呢？”

传奇棒球投手萨奇·佩吉曾经说过：“别往后看，否则你就可能被赶超。”这句话用在商界也不失为一句金玉良言。如果你过于为从前的成就而沾沾自喜，那你的竞争者很快就会追上你。你今天也许能博取顾客的喜爱，但就像歌里唱的一样，明天他们还会爱你吗？在你志得意满、不思进取之时，其他公司可能会用更好的服务把你的顾客挖走。

一流的公司与顶级运动员、伟大的艺术家以及眼光长远的投资者拥有同样的心态：在进步之路上，他们都绝不止步。如果你希望你的公司能以客服闻名，那么每一位员工都必须进取不辍，要做得一天比一天好，周周进步、月月进步、年年进步才行。每一条顾客法则的内容都涉及提高和进步，并且都是一个永无止境的过程，而非一劳永逸的美梦。如果你自诩已经攀上了顶峰，那么过不了多久你就会纳闷：“咦？我的顾客都到哪里去了呢？”

“更好”并不是目的，而是一场旅程。“更好”永远是不可触及的，它永远在前方，因为在服务顾客的路途上，永远都有更好的方式等着你去发掘。因此，你应当任劳任怨，永远朝着更为光明的方向进发，而不要向后看。也许今天你已经使尽了全力，但明天，或许你会发现一个新的想法、一个新的操作流程、一名新的雇员或一个新的视角，就这样，你的标准又被提升了一点点。把你过去的成就都封存在过去吧，摆在你眼前的是今天。今天，你可以召集你的团队和员工，集中探讨一个问题：“我们如何在明天做得更好？”

# 法则39
# 不要努力过头

如果你的顾客不得不强压着冲你大叫“走开！”或“别烦我们！”的冲动，这就说明你努力过头了。在社会化媒体丰富的今天，偶尔给顾客发一封宣传邮件无可厚非，而每天都用邮件“轰炸”顾客，可就有些努力过头了。

看到这样的标题，你也许会禁不住思忖：不要努力过头？这本书不都是在讲如何更努力地服务于顾客吗？没错，这确实是本书的主要内容，你也应该这么做。但是，标题中的关键词在于“过头”。努力固然重要，但如果努力过了头，那就适得其反了。这就像抚养孩子，如果你事事都为孩子做，那么你收到的效果有时还不如对孩子不管不顾呢！

如果你本想一个人随便转转，却偏偏遇到那种总在你身边转悠、不住地问你是否需要帮忙的店员，你心里会有何感想呢？如果在餐厅遇到一位每隔5分钟就跑过来问你对饭菜是否满意的服务生，你会不会心烦呢？这种情况其实很常见。前不久我看到一幅漫画，上面画的是一对夫妻在家里，妻子一面拿着电话，一面告诉丈夫：“是我们今晚去吃饭的餐厅的服务生打来的，他问我们对一切是否还满意。”在这里，我要提醒你：如果你的顾客不得不强压着冲你大叫“走开！”或“别烦我们！”的冲动，这就说明你努力过头了。

无独有偶。在当今时代，那些如雨后春笋般出现的社会化媒体为公司提供了更多过度努力的途径来骚扰顾客。不知你是否和我有同感，我很讨厌那些我消费过的企业邀请我在网上“顶”他们的帖子，也不喜欢那种一天到晚总往我的邮箱里发送电子邮件的公司，内容无非是提醒我公司的最新动态、最新产品，还有特价活动等。如果公司的政策有巨大变动或有新店开业，抑或为了宣传大型清仓甩卖的消息，那么偶尔给顾客发一封邮件是无可厚非的。但每天都用邮件“轰炸”顾客，可就有些努力过头了。

一般而言，努力过头都会适得其反。过于热情和殷勤不仅惹人厌

烦，更会让你看上去有虚情假意之嫌。顾客会萌生被利用的感觉，也会因此而产生防备之心。或许你本来并没有什么企图，但是人人都讨厌虚伪的人，这是不可否认的事实。你只需说几句话，绝大多数人都能识破你的伪装，有的人甚至不等你开口就能把你看透。另外，没有谁会喜欢时常被人骚扰，因此，如果你的顾客明显想要静静地独享一段购物时光，或是希望和同伴私享一顿晚餐，那么你的“多管闲事”只会让他们离你而去了。

在此，我要提醒诸位，服务人员并不能每次都能准确体察顾客是否需要无微不至的照顾，这是因为，绝大多数的顾客都很礼貌，即便是受到了服务人员的打扰，他们也会笑着忍过去。在从事餐饮服务的工作时，我总结出了一个普遍适用的原则：如果顾客谈兴正酣，就不要打扰；如果顾客还没尝几口饭菜，你就不要去问他们对菜品是否满意。在零售业中，最好让顾客自己来决定何时需要你的服务。方法很简单，只要让服务生在顾客进店时嘱咐一句“有需要时请叫我”就行了。

但这并不代表你可以高枕无忧了。虽然顾客很少因为你努力过头而抱怨，但你若对他们不闻不问，他们一定会表现出不满的。因此，你应该训练你的员工，让他们时刻都要顾及顾客，以便在顾客需要时立即采取行动。判断顾客是否需要帮助并不难，在需要帮助时，顾客会暂停谈话或暂时放下手中的食物，把目光从饭桌上移开；抑或他们会从货架旁往后退几步，并四处张望。我把这叫作“寻求帮助的长脖子”信号。当顾客希望得到帮助时，他们会伸长脖子并像潜望镜一样向四方扭动。英语中的“信号”一词之所以叫“heads-up”（即抬头），也就是指顾客在希望你提供服务时会抬头示意。

本条法则的重点是，如果你的服务真的无懈可击，那你就完全没有努力过头的必要了。请相信我：如果你能遵循本书中的39条顾客法则，同时也能尽力让企业中的每一位成员都按照这些法则做事的话，那么为顾客奉上真心诚意的优质客服，就好比用爱来照顾你的孩子一样顺理成章了。

# 致谢

在此，我首先要感谢我的家人：普丽西拉、丹尼尔、瓦莱丽、朱利安、玛戈，还有特里斯坦。感谢菲尔·戈德堡，多亏有你，我的书才得以付梓。谢谢兰登书屋的杰出编辑塔利亚·科罗恩，你最棒了！谢谢兰登书屋的罗杰·舍尔，谢谢你鼓励我写成了这本书。感谢林恩·富兰克林，你既是一位出色的经纪人，也是一位贴心的朋友。感谢希尔顿酒店、万豪酒店以及迪士尼公司的良师们，是你们教我学会了这些法则。感谢全世界每一位真正懂得客服深义并无私奉献着的人们，特别是我们的一线客服人员。

特别要提到我的三个孙辈：玛戈、朱利安，以及特里斯坦。不要忘了我们的家规，也不要忘记“言出必行”！